إدارة الاتصالات التسويقية

د/رجائى محمد أحمد العيسوى
دكتوراه جامعة القاهرة-كلية التجارة



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

إدارة الاتصالات

التسويقية

رجائى محمد أحمد العيسوى

دكتوراه جامعة القاهرة - كلية التجارة

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين – ميدان الظاهر – القاهرة

ت -0227876470 /0227867198

فاكس/ 0227876471

محمول/ 01112155522 – 01091848808

الطبعة الاولى 2019

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

العيسوى، رجائى محمد أحمد.

إدارة الاتصالات التسويقية/ رجائى محمد أحمد العيسوى . – ط 1 . – القاهرة:

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2018

154 ص ؛ 24 سم .

تدمك: 4 -493 -431 -977 -978

1 – الاتصالات – ادارة أعمال

2 -ادارة التسويق

أ -العنوان 658,45

رقم الإيداع : 1868/ 2019

بِسْمِ اللــهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)

صدق اللــه العظيم

مقدمة

اهتمت الكثير من الدوائر العلمية بمفهوم الإبـداع لـدى الأطفـال مـن اجـل مسـتقبل أفضل، وخلال العقود الماضية عقدت الكثير من المؤتمرات والدورات التدريبية لخلق مناخ يشجع الأبناء على الإبداع، وأصبح ألان يقام مدارس خاصة تهتم بتنمية العملية الإبداعية لدى الأطفال من خلال توفير بيئة مدرسية تطور العملية الإبداعية لدى أطفالها .

وهذا ما يجعلنا نناقش موضوع الإبداع من خلال طرح الموضوع بشكل جـاد وعلمـي لنساعد على تطور ونمو هذا المفهوم بقدر المستطاع من خلال البيئـة الأسريـة والمدرسـية والمجتمعية

وفى البداية نطرح سؤال : الإبداع .. ماذا يكون ؟

هنـاك الكثـير مـن التعـاريف التـي تناولـت مفهـوم الإبـداع سـوف نتنـاول بعضـها هنا فهناك من تناول الإبداع عـلى أنـه : الإبـداع أو الابتكـار Creation هـو إيجـاد حـل جديد وأصيل لمشكلة علمية أو عملية أو فنية أو اجتماعية ويقصد بالحـل الأصـيل الحـل الذي لم يسبق صاحبة فيه احد .

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصـلة بحـل مشـكلات معينـة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعرفية في إشكال فريدة .

كما يتفق الكثيرون على أن الإبداع هو نوع مـن التفـوق العقـلي ، ومـنهم مـن عـرف الإبداع على أنه أنتاج شيء جديـد، أو هـو قـدرة عقليـة مركبـة مـن عـدد مـن القـدرات كالطلاقة والمرونة والأصالة والتأليف .

ونلاحظ أن الإبداع هو أبـداع الفـرد في إيجـاد حـل جديـد أو غـير تقليـدي أو أصـيل لمشكلة ما في مجال ما سواء العلمي أو الاجتماعي أو الفني .

أما الإبداع من الناحية اللغوية : فهو من مادة بدع اى أنشأه وبدأه

وهناك فرق ما بين الإبداع والـذكاء ، فاختبـارات الـذكاء العاديـة تقـيس القـدرة عـلى إيجاد إجابة صحيحة واحدة لكل سؤال، ولكن الإبـداع هـو القـدرة عـلى إيجـاد إجابـات جديدة وغير عادية للمشكلات المختلفة ، ولقـد فـرق الكثـير مـن المهتمـين بـأمور الـذكاء والإبداع ما بين المفهومين بل توصلوا إلى أن الطفل المبدع ليس بـالضرورة أن يكـون طفـلا مرتفع الذكاء .

الفصل الأول

مهارات إدارة الاتصال التسويقية

الفصل الأول
مهارات إدارة الاتصال التسويقية

تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي .

مكونات عملية الاتصال

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسِل وفي هذه الحالة فآن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق

(إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبِل إلى المرسِل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبِل أو إقناعه بها.

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

1. المُرسِل أو المُصدِّر.
2. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم.
3. الرسالة موضوع الاتصال.
4. وسيلة الاتصال.
5. تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها.
6. استرجاع المعلومات.

المرسِل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .

ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم ويعني دلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها .

الرسالة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها . والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والدي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).
- الاتصال بواسطة التليفون.
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات .
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل كلما انعكس دلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

1. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها .

وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .

2. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير

وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق

معوقات الاتصال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

1. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .

2. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة

3. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

شبكات الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم .

ومن هذه الطرق ما يلي :

1. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم . ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

2. الاتصال الذي يتم على شكل حرفY وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم .

3. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

1.إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.

2. تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.

3. تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

- اختصار الوقت والجهد
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.
- وتبادل المعلومات.
- وتقصير خطوط الاتصال.

●هـ. تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي :

مهارات التحدث وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .

مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .

مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ,ايسر وانخفاضا في الإشاعات .

تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات .

وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة إذا سادت الاتجاهات الموجبة

المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.

توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .

تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .

تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

تقييم نتائج الاتصال : وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا .

مبادئ الاتصال الفعّال

يلعب الاتصال الفعّال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها, ليتمكنوا من تحقيق مهامهم ويتميز الاتصال الفعّال بالإدراك والوعي وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل, وبتحقيق الأهداف.

عندما نقوم بالاتصال, فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين وكمتحدثين, فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة, فإننا نستخدم اللغة - أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية, مثل تعابير الوجه, وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات

الجسم الخ، على حد سواء إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية, وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقاتنا بمستمعينا, إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعاّل, أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً ولتحقيق ذلك, فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير (شيفرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب, بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون, بناءً على تجارهم وتوقعاتهم ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعّال ضمن مجموعات العمل, أن يشتركوا في حوار مستمر, وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين, ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

إن الإصغاء بانتباه, والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه, يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعّال, ويعني الإصغاء بانتباه, القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث, حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا بعضنا ببعضنا الآخر إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث, يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه:

متطلبات تنفيذ عملية الاتصال

متطلبات عملية:

وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة).

جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.

إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساسا بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده.

الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.

التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.

محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية.

إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجماهير والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

لغة الجسد

يعتقد علماء النفس بأن 60% من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفهية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز ، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير

الذي تتركه الكلمات)، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها .

فمثلاً :

- مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام .
- وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم .
- عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن كلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشَدّ وتُرخى في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلّص أيضاً .
- وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها.
- عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.
- بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرفة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه.
- أن يكون الإبهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومثقف ويستطيع التأقلم مع الظروف العامة .

- عندما يجري تعريف بعض الناس إلى بعضهم الآخر يظهر مستوى ما من الاهتمام يُعبّر عنه بازدياد رفرفة أجفان العينين من 18 مرة إلى أكثر من 25 مرة في الدقيقة.
- نحن نشاطر الآخرين الذين نكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب وقتا .
- نشاطر السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا،لأنها تحتاج إلى زمن أكبر لتحضيرها.

فهل هذا هو السبب الذي يجعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين تجمعنا بهم الألفة والمودة.

وربما لهذا السبب أيضاً يُعدّ تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة حصراً .

- وضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث فهذه بمثابة دعوة لتكوين علاقة حميمة
- يفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه سوف يستخدم يده اليمنى الأقوى ويشعر بالانشراح إذا كانت الممرات واسعة بينما يشعر بالضيق إذا كانت هذه الممرات ضيقة ولذا يحاول أصحاب المخازن تنفيذ هذه الرغبات إذ يضعون السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين وفي الممرات الواسعة ويجب أيضاً أن تكون السلع في تناول الزبون لأنه لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسها بيده وقلما يشتري أحدنا سلعة كتب عليها "ممنوع اللمس.
- عندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترن بالصدق والخضوع .
- في حال كون الذراعان متقابلتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية.

▪ تعمد مطاعم الوجبات السريعة للإكثار من الألوان الفاقعة والحادة مثل الأحمر والأصفر وذلك لكي لا يشعر الزبون بالراحة ويطيل الجلوس في المطعم .

تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية, ومعقدة في طبيعتها, وتحتوي على تعابير الوجه والقرب من الشخص المتكلم وحركات اليدين والقدمين, وملابس الشخص المتكلم ونظراته, وتوتره, وانفعالاته وما إلى ذلك .

ويوجد هناك عاملان هامان :

▪هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟

▪وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟

إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها حول أشياء مهمة جداً.

وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها:

ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً. دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين:

- كيف يقفون أو يجلسون؟
- ما نوع التعابير التي يملكون؟
- ماذا تفعل أيديهم, وأقدامهم؟
- ما نوع النظرات التي يملكونها؟
- ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟

- هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟

ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب, وتحترم, وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جدا، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء لغة ليست بلغة لكنها مرآه صافيه تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار.

1- العين:

تمنحك واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئا أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشئ لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فأنه ينشء صورة خيالية مستقبلية وأذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما .

2- الحواجب:

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلا، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك واذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل .

3- الأنف والأذنان:

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منـه أن يفعله ووضع اليد أسف الأنف فوق الشفة العلية دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخـاف أن يظهر منه.

4- جبين الشخص:

فإذا قطب جبينه وطأطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا ، أما إذا قطب جبينه ورفعه إلى أعلى فـإن ذلـك يـدل عـلى دهشته لما سمعه منك .

5- الأكتاف:

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول.

6- الأصابع:

نقر الشخص بأصابعه عـلى ذراع المقعـد أو عـلى المكتـب يشـير إلى العصـبية أو عـدم الصبر.

7- وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره:

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يـدل عـلى أنـه خـائف بالفعل منك.

- هذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغـة الجسـد وكيـف يمكـن اسـتخدامها في إبراز قوة شخصيتك والتعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

بعض النواحي المهمة في لغة الجسد *

- لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكوّن رسالة كاملة.
- هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.
- يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.
- لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنك ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.
- إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.
- إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.

يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.

لا وحقاً؟

وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار:

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً, وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

* إجراء الإتصالات, ساندي ماكميلان, سامي تيسير سلمان, بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع, ص 45-47, 1996.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك, وأكتافك مدلاة, وجسدك متوتر, ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان, فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك, وفك ذراعيك, والبسمة على وجهك.

وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء. وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا:

- أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.
- إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها, وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.
- إذا بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.

الحوار

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة.

إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

والقرآن الكريم أولى الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية، وجعله الإطار الفني لتوجيه الناس وإرشادهم إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم.

إن الأسلوب الحواري في القرآن الكريم يبتعد عن الفلسفات المعقّدة ويمتاز بالسهولة فالقصة الحوارية تطفح بألوان من الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية، وغلّف تلك الأساليب بلين الجانب وإحالة الجدل

إلى حوار إيجابي يسعى إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ، وألطف الطرق، قال تعالى (**اذْهَبْ أَنتَ وَأَخُوكَ بِآيَاتِي وَلَا تَنِيَا فِي ذِكْرِي {42/20} اذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى**)[1]وقوله تعالى في موقف نوح عليه السلام مع ابنة: (**وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ وَنَادَى نُوحٌ ابْنَهُ وَكَانَ فِي مَعْزِلٍ يَا بُنَيَّ ارْكَب مَّعَنَا وَلاَ تَكُن مَّعَ الْكَافِرِينَ {42/11} قَالَ سَآوِي إِلَى جَبَلٍ يَعْصِمُنِي مِنَ الْمَاء قَالَ لاَ عَاصِمَ الْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ اللّهِ إِلاَّ مَن رَّحِمَ وَحَالَ بَيْنَهُمَا الْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ الْمُغْرَقِينَ**)[2]هذا وقد ورد ذكر الحوار في اكثر من موضع في القران الكريم في مواقف للدعوة والتربية.

والسطور الآتية تدور حول الحوار؛ ماهيّته وهدفه وأهميته ومقوّماته وكيفيته:

هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين.

أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

1- سورة طه الآيتين 43-44.

2- سورة هود 42-43.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء، والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودماثة الأخلاق والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

-عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه .

-محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره بغيرة أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

-اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال: على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضى تام وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضا؛ فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقا لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقا لموعد الراحة والمحاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

-**الاستماع الإيجابي:** وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

-**حسن البيان:** يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف.

ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغضض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهما علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت.

ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

-يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.

-يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم ، وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما.

-على المحاور ألا يستخدم كلمة "لا" خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة "يجب عليك القيام بكذا... "ولا عبارة" أنت مخطئ، وسأثبت ذلك.

-على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

-ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.

-عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.

-مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها، مع عدم المبالغة في ذلك.

-الإجابة بـ "لا أدري" أو "لا أعلم" إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.

-الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.

-على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصما، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهرا للحوار

يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.

-على المحاور ألا يضخّم جانبا واحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.

-على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

الإقنـاع

هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك. كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق.

يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل وهي كالتالي:

فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية والخبرة وهي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه والمصادر الخبيرة اكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة، بالإضافة إلى الثقة وهي صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بين المرسل والمستقبل تجعلنا نقتنع بالمصدر وبرسالته الاتصالية وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.

وللمظهر العام والذي يعني طول الشخص ووزنه ولون شعره ولون عينيه ولون البشرة وقوته انعكاس للمصدر ويرجع تأثير الشخصية الجذابة للمصدر على الجمهور إلى بعض الأمور منها:

-المستقبل يحب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه.

-ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

أما بالنسبة للرسالة المقنعة فان مكونات وطريقة عرض الرسالة لها أهميتها فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من ثلاث مكونات: المعنى واللغة والتركيب

فالرسالة لا تبنى فقط بالكلمات أو الإشارات بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات والأقسام والفصول ومن الأساليب المتبعة في بناء الرسالة:

أ. **نمط المساحة**: وهي ترتيب المصدر لمادته على أساس جغرافي.

ب. **الترتيب الزمني**: وهي أن يقوم المصدر بترتيب مادته حسب الزمن الذي وقعت فيه.

ج. **الترتيب الاستنتاجي**: وهو الترتيبات التي يقوم بها المصدر ويبدأها بالتعميم وينتهي بالتخصيص، أي يعطي أمثلة أو أدلة تدعم فكرته.

د. **الترتيب الاستقرائي**: وهو تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي، وهذا الترتيب يسهم في مشاركة القارئ أو المستمع أو المشاهد في عرض الموضوع.

هـ. **الترتيب النفسي**: وهو استخدام الحوافز المتتابعة من قبل المرسل ليتمكن من الوصول إلى أعماقه.

و. **ترتيب المشكلة/ الحل**: يقوم المصدر بإعطاء تفصيلات عن طبيعة المشكلة كما يراها ومن ثم يقدم أو يقترح الخطوات العلمية التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.

أما بالنسبة للجمهور المستهدف فله خصائص:

أولاً نفسية كالميول والاتجاهات والعواطف والاحتياجات والحاجات والأمزجة والحوافز وخصائص ديموغرافية كالعمر والجنس ومكان السكن ووظيفته الاجتماعية (الدخل والمستوى التعليمي والمهنة) وأخيراً خصائص اجتماعية كالجماعات التي ينتمي إليها الشخص كالأسرة والأصدقاء والزملاء، وعلى المرسل أن يعرف هذه الخصائص من خلال الحاجات الخمس حسب تصنيف أبراهام ماسلو وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الأمن, والحاجة الفسيولوجية، وهذه أمور تساعد المرسل في إقناع المستقبل لأفكاره ومعلوماته، وتغيير اتجاهاته وسلوكه.

أخيراً نستطيع القول بأن الاتصال المقنع جزء من حياتنا اليومية، ويمكن الحكم على مدى نجاح الاتصال المقنع بقدر نجاحه في تغيير السلوك المرغوب فيه، أو فشله في التغيير ويعتمد الاتصال المقنع بشكل أساسي على خصائص المصدر، ومحتوى الرسالة الاتصالية وطريقة عرضها وطبيعة الوسيلة المستخدمة وخصائص الجمهور المستقبل.

فن الإقناع

كيف تقنع الآخرين بفكرة ؟

أولاً : لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها ، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً : استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل : بما أن ، إذن ، وحينما يكون..... الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة ، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً: ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام يقول أحدهم (إذا أردت أن تكون موطأ الأكناف ودودا تألف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس ، فلا تقحم نفسك في الجدل وإلا فأنت الخاسر، فإنك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكون سعيدا بذلك وسيسرها في نفسه وبذلك تخسر صديقا او تخسر اكتساب صديق ، أيضا سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة ..).

رابعاً: حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما:

1-**المقدمات المنطقية**: وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها .

2-**النتيجة**: وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل، مثال على ذلك: المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط ، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك ..

خامساً : اختيار العبارة اللينة الهينة ، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغوط وفرض الرأي .

سادساً : احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك وأنك تحترمه وتهتم بكلامه، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته.

سابعاً: أظهر فرحك الحقيقي -غير المصطنع - بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ردك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.

قواعد للإقناع الفعال:

1. حدد هدفك واحصل على الحقائق, قرر ما تريد تحقيقه ولماذا, اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك, حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يمكنك والآخرين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.

2. اكتشف ماذا يريدون لا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية, ولا تمتد إلى المدى الكلي للتغيير, ولكن إلى المدى الذي تؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً عندما يطلب منهم قبول اقتراح فأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي: كيف يؤثر ذلك على؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون استمع إلى ما يريدون قوله, ولا تتحدث كثيراً, وجّه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال آخر اكتشف ما يسعون إليه, ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم, أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.

3. اجعلهم يشاركون في أفكارك, دعهم يساهمون إذا أمكن ذلك. حاول أن تجد أي أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق, لا تكسب عداوتهم, تجنب أن تهزمهم في المناقشة ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً أترك مخرجاً.

4. اعقد العزم واتخذ إجراءاً. اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه تأكد أنك لا تضغط بشدة, ولكن عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بخسارته اتخذ إجراءات متابعة وسريعة. ولا فائدة من الدخول في كل المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

كيف تجذب انتباه من حولك:

كي تتأكد من أن رسالتك تصل للآخرين, فإنه يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

المظهر اللائق

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضيتك ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة, حيث إن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

اكتساب الثقة

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة. ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك, فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو, فضلاً أنهم سيكوّن لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك, فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزز.

ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها, ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات. ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب, وأن تراعي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت. ويجب أن تكرس جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

المشاركة بقوة

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية, فيمكنك في هذه الحالة أن تقحم نفسك في معرض الحديث, ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع وإذا كان هناك رئيس للجلسة, فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث ويراعي أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء, والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم, وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك, فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه, وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد وإذا لم يرتدع, فاطلب العون من رئيس الجلسة.

نقاط للتذكر:

-الانطباع الأول يدوم. وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلالية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.

-إن فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة, فيجب أن تلتزم بالحقائق.

-عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.

-يجب مراعاة أن تنويع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة.

-في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.



التفاوض والقدرات التفاوضية

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو اكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم وتجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك.

يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

1- عقلية لماحة.
2- صبر بلا حدود.
3- القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.
4- أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسما عند اللزوم.
5- قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار إنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية، فانه لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال.

وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات, ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شانها تحسين القدرات التفاوضية .

نصائح حول مهارات التفاوض

سواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة، نحتاج أحيانا لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا. نذكر مثالا على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل.

ما يلي بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعّال يضمن له الوصول إلى أهدافه، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة.

أولا: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها

في بادئ الأمر، قيم مهاراتك وخصائصك وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل:

تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟

أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟

إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.

أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي، فان ذلـك قـد يـؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مـع الطـرف الآخـر في المفاوضات.

ثانيا: تعرف على خصائص ومهارات الخصم

قبل خوض المفاوضات تحـرى عـن سـمعة خصـمك مـن حيـث مهاراتـه في التفـاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خـلال المفاوضـات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكل تهديدا يستحق الذكر.

ثالثا: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك

لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك. والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك انك تريده.

وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتنبأ بما يريـده خصـمك، وتتنبـأ بمـا يعتقد خصمك أنك تريده.

رابعا: اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك

يعتبر التفاوض شكل متطـور مـن أشـكال الاتصـال ولكـن في غيـاب الثقـة بـين طـرفي المفاوضات، لن تستند العملية عـلى تبـادل ونقـل فعـال للمعلومـات والأفكـار، بـل عـلى العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخـر يعمـد إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصـبح الجـو العـام للمفاوضـات مفعـماً بالشـك والارتيـاب. اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك.

خامسا: طور مهارات الإنصات للآخرين

معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليـا مـع أنفسـهم، أي يتحـدثون إلى أنفسـهم ضمنيا وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسـيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله بل و يراقب تعـابير وجـه ونـبرات صـوت

الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفهية أو تعبيرية مهمة والتـي قـد تسـاعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادسا: لا تكشف أوراقك من البداية

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصـمك بدايـة المفاوضـات بـل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه عندئذ وبعد أن تتوطد الثقـة تـدريجيا أثنـاء المفاوضـات، تسـتطيع أنـت أو الطـرف الآخـر أن تخـاطرا بكشـف أوراقكـما وأهـدافكما بتفاصيلها وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقـاة لخصـمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

سابعا: استعرض مصادر قوة خصمك

لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عنـاصر القـوة الأساسـية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز نأخذ على سبيل المثـال، إذا كـان خصمك صاحب موقف أولى قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعنـي أنـه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض.

بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بـان تقـيم وتحـدد مصـادر قـوة الخصـم وكذلك مصادر قوتك ولتسهيل ذلـك، يمكنـك تقسـيم مصـادر القـوة إلى مصـادر داخليـة وأخرى خارجية أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سـبيل المثـال: قوة الشخصية واحترام الـذات والثقـة بـالنفس. أمـا المصـادر الخارجيـة فهـي غـير ثابتـة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

ثامنا: استعرض الخيارات و البدائل

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بـل عليـك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعا: متى تعتبر نفسك فائزا؟

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا.

عاشرا: استمتع أثناء المفاوضات

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب. وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقع أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين

تعتبر العلاقات الاجتماعية الناجحة جزء لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك: توجيه الإطراء، تسهيل التحادث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير

توجيه الإطراء وتقبلّه

قلما يوجه المرء المديح لغيره, حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز, فقد يظن أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب.

إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردات فعلهم عليه, لذلك فنحن نشجعك هنا على توجيهه دون خوف أو حرج, من منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟

ولا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظاتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها.

ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية عن ما تقوله. تكلم بصوت واضح وبثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه.

عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير وإلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.

تسهيل التحادث:

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة, الخروج من المواقف الصعبة والناس نوعان: منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ, ومنهم يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره.

إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية.

الملاحظة الأولى

ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف. مثلاً " مرحباً, لا أظنك تعرفني, أنا..." اسمح لي أن أعرّف عن نفسي, اسمي..."

البداية

أفضل طريقة للبدء هي السؤال, أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدا الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لاحقاً.

التكملة

استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن ...؟ / ما رأيك بالنظام الجديد ...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم وأن يفتح لهم مجال الحديث عن أنفسهم وعن تجاربهم الخاصة.

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع مثلاً: ألا تظن أنه يجب أن لا...؟/ هذه فكرة جيدة, أليس كذلك؟ تعمل الأسئلة عمل المحفز.

وهي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها, كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم في ما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

إلا أنك, ورغم جهودك الكبيرة, قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضية (أجل, كلا لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الانسحاب بطريقة لائقة.

التعبير عن الأفكار الإيجابية

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفةً شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا, فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به.

إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً, لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة, هذا يعكس الكثير من النضوج العملي لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب.

ويعتبر التعبير عن الإعجاب للآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم فهي لا تسعد الآخرين وحسب بل يسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

الاعتراف بالتقصير

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم, لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم.

جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً, لكننا في معظمنا نرفض الاعتراف به. مثلاً إذا قلت: طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات, هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ فأنت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل.

فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعيف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون, أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير.

إذا تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

كيفية طرح الأسئلة الصحيحة

إن موضوع مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد, فالشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة اتجاه مواضيع المحادثات. وهذا يعني بطبيعة الحال أن موظفاً صغيراً, أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر على الموقف, وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية. إن الفرق الرئيسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعم, أولا, وسؤال مفتوح يشجع الشخص الآخر على التكلم, والإطناب, والشرح.

إن معظم الناس يدركون هذه الحقيقة ولكنهم يجدون صعوبة بالغة في إيجاد الأسئلة الخلاقة والمفتوحة, لذلك إليك بعض الاقتراحات بهذا الصدد:

الأسئلة المفتوحة والصريحة تساعدك على الانطلاق :

-كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع؟

-أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع؟

-كيف تشعر حيال هذا الأمر؟

إنه من الأفضل أن تبدأ أية مواجهة بأسئلة مفتوحة وصريحة, وتتدرج إلى التفاصيل بعد أن تأخذ الصورة العامة الكلية, وتوفيها حقها؟

الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكتشف خفايا القضايا:

-هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته؟

-وبعد ذلك ما الذي حدث؟

-استمر من فضلك هذا شئ مفيد

-ماذا تعني بذلك؟

-بأية طريقة من الطرق؟

إن كل هذه الأسئلة أعلاه يمكن أن تعيد انطلاقة الشخص الذي أعطاك إجابات قصيرة, وناقصة في المرة الأولى, وتستطيع أن تحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات, والمواضيع الرئيسية في الخطاب وأن تضمنها في سؤالك القادم.

فمثلاً إذا قال أحدهم سوف أضع حداً لهذا فإن سؤالك التالي له سيكون: حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد؟

إن غالبية من الناس يمكن أن يبدأو بأسئلة جيدة ولكنهم لا يستطيعون متابعة موضوعهم بالشكل الصحيح حيث يمكن أن يلمسوا الموضوع, ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة, والكافية.

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة:

-كيف وصلت إلى ذلك القرار؟

-ماذا تعتقد سبب حدوث ذلك؟

-أخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شئ كهذا.

احترس من كلمة لماذا..؟ لأنها توحي بالانطباع بأن السائل ينتقد, أو لا يوافق وحالما بدأت بتوجيه الأسئلة, فإنه من المهم أن تحافظ على لغة مفتوحة وصادقة للجسم.

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة:

-في أي وقت حدث ذلك؟

-هل ذهبت إلى ذلك المكان؟

ويمكنك استعمال كلمة كيف, وكلمة كم. لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب وفحص التفاصيل الدقيقة, ولكنها ليست جيدة ولا تساعد أياً من المتواجهين في إضفاء العلاقة الودية, والاسترخاء عليهم. وإذا أحسست أن الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة فحاول أن تطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد.

الأسئلة التي يجب أن تتجنبها :

-**أسئلة المكاشفة:** وهي ليست بالأسئلة بل بيانات مموهة مثل هل تشعر أن؟ وهي في واقع الأمر تعني اشعر أن ....., بينما يجب أن يكون السؤال أليس صحيحاً أن؟ يعني أعتقد أنا إن كذا وكذا...

-**الأسئلة المحملة:** وهي ليست بالأسئلة أيضاً, ولكنها تعابير لعدم القبول مثل ألا ترى أن...؟ وألا تدرك أن....؟ وكلاهما يعني اللوم, والسخرية وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها.

الأسئلة مفيدة حصراً إذا استمتعت إلى الأجوبة

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد, وتشير إلى أن تصغي, وتسمع جيداً ويجب على ما يبدو أنه موضوع رئيس واعكسه حالاً, وأنه لمن الأفضل أن تستعمل بيانات لا أسئلة عليها مثل أنت تشعر أن..., أنت تعتقد أن..., أنت ترى هذا كـ...., وإذا كنت غير متأكد, فغلّف تفكيرك بشيء من التجريبية مثل أن تقول : يبدو لي أنك كمن يشعر أن..., وأنني يحصل لدي انطباع بأن..., وذلك لجعل الشخص الآخر

يصحح أي سوء تفاهم قد يجعل من طرح الأسئلة. وكفائدة إضافية فإنك إذا فكرت بطريقة متكررة فستجد أنك لست بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمت دائماً بتلخيص الذي يحدث بين كل واحد منكما, وبين الآخر فإنك ستحصل على النتائج التالية:

-ستصبح الأشياء أكثر وضوحاً بينكما.

-ستبرهن أنك حقيقة كنت مصغياً ومستمعاً.

-إنه كان هناك شعور بالتعاون, والاتفاق.

-إنه بمقدورك أن تغلق موضوعاً, وتبدأ ببحث موضوع آخر.

الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث

بالطبع, ليس الجميع يتحدثون بكثرة إن الموظفين – والمرءوسين بالأخص – يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة.

وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث, ويجب أن تتقن الأربعة وتستخدمها عند الحاجة.

أسلوب الأسئلة المحفزة

معظم الناس يسألون أسئلة ثنائية محددة بمعنى أن السؤال يمكن أن يجاب "بنعم" أو " لا " قارن ما يلي:

-هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات ستنجح؟

-نعم

-ما هي في رأيك أكبر فرص وتهديدات خطة تطوير الخدمات ؟

أكبر فرصة أنها توسع نطاق المستفيدين والتهديد أنها تجعل المنظمة تتحمل مسؤوليات أكبر في توفير وإيصال الخدمات.

إن الأسئلة المحفزة كما في الحالة السابقة تولد استجابات سردية تحتاج لتحليل ووصف وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مراكزهم.

يبدو أن أكثر من شيء يحبه الناس هو صوتهم اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأياً وهذا يفيد جداً مع العملاء - وخاصة سريعي الغضب - ومع الزملاء والرؤساء الأسئلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:

-ما رأيك في ....؟

-لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟

-ما أسباب رفضك لأن أفعل ذلك؟

العلاقات العامة

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعا في الخمسين عاما الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وبين المنظمة وجمهورها الخارجي أحد أهم مقومات تطور المنظمة ونموها.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنظمة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها. على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة.

تعريف العلاقات العامة

أقرب تعريف للعلاقات العامة: أنها مهمة عملية تسعى لتنشيط العمليات الاتصالية الإنسانية والعملية بين المنظمة وبين جمهورها الداخلي (الموظفين) والخارجي (الفئات المستهدفة) من خلال خلق تفاهم متبادل بينهم، بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل على إيجاد الثقة المتبادلة لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات واقتراح الحلول بشيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعلية المنظمة.

فالعلاقات العامة أداة إدارية تساعد على تقييم مواقف الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمات وتساعد على تحقيق التقارب بين سياسات وإجراءات المنظمة وبين اهتمامات جمهورها، كما تساعد على فهم وتعرّف الجمهور لواقع وطبيعة المنظمة وتوجهاتها.

وظائف العلاقات العامة

يكمن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المستهدفة ودراستها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل ومبادرات تعبّر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة.

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:

التوعية العامة:

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

كسب أعضاء جدد:

فالعلاقات العامة توسّع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها وكذلك تساعدهم على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

كسب التأييد:

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدّة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

تنمية الموارد المالية:

فالعلاقـات العامـة تسـاعد المنظمـة عـلى عـرض الخـدمات والـبرامج التـي تنفـذها وتساعدها على الوصول إلى الجهـات التـي مـن الممكـن أن تتبنـى مثـل هـذه الخـدمات والبرامج وتمولها.

واقعية أعمال المنظمة:

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكنها مـن الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

خلق علاقات طيبة مع الجمهور:

وذلك من خلال استمرار تواصـل وتفاعـل المنظمـة مـع الجمهـور وتبـادل المعلومـات معهم في إطار من المصداقية.

خطوات العلاقات العامة

إذا اتفقنـا عـلى أن العلاقـات العامـة تشـكل عمليـة هامـة في تزويـد الجمهـور بكـل الحقائق المتصلة بموضوع مـا، وتمكينـه مـن تكـوين آراء منطقيـة سـليمة حـول المسـائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم عـلى الوصـول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي.

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقـات العامـة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:

البحث والتحري:

وهي أهم الخطوات التي تنبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامـة فالمنظمة بحاجة إلى معرفـة آراء المجتمـع وردود الفعـل عنـد اتخـاذ أي قـرار أو تنفيـذ أي نشاط لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن ؟

التخطيط:

وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به ؟

التنفيذ:

وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية ويجيب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيرا؟

القياس والتقويم:

وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثّر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟

التوثيق:

حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل: كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ؟

أهمية العلاقات مع العاملين

تهدف العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجماهير بالمنظمة وبأهدافها وإنجازاتها ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوفّر أولاً في العاملين بالمنظمة فليس من المعقول أن نسعى بكسب ثقة وتأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد العاملون في المنظمة ثقتهم فيها بل إن عدم توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى عدم نجاح العلاقات الخارجية فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي ولنا أن نتوقع كم يؤدي تمثيلهم للمنظمة تمثيلاً سيئاً إن لم يكونوا هم أنفسهم متعاونين مع المنظمة ومؤيدين لسياساتها إنجازاتها وخططها.

وكافة العاملين في المنظمة أياً كان مستواه الوظيفي وأياً كان طبيعة أعمالهم يؤثرون في موقف وسمعة المنظمة من خلال أحاديثهم مع الأصدقاء ومع الجماهير

الخارجية وهنا تبدو أهمية كسب ثقة وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة، فضلاً عن تحديث الإدارة لأهمية وقيمة الاتصالات مع العاملين.

هناك عدة أساليب لكسب ثقة وتأييد العاملين ولعل هذه الأساليب هو رفع معنويات العاملين من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

والعلاقات الإنسانية Human Relations هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية والعامل الإنساني Human Factor هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوة العاملة فالعاملون بشر وليسو آلات تحركها عدة القوى داخل المنظمة أو خارجها حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جوانب هامة يجب التركيز عليها عند إنشاء برنامج العلاقات العامة في هذا الخصوص, وهي:

أ . العلاقة بين الموظف والمنظمة.

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

ج . اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط وتراقب العمل.

د . علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الموظفين).

و . علاقة الموظف بعمله (مصدر وجوده الاقتصادي).

ومن الأهمية بمكان وجود طرق ووسائل فعالة للاتصال في المنظمة بحيث يمكن للعاملين أن يقفوا على حقيقة ما يجري بالمنظمة وعلى حقيقة دور كل منهم في حياتها، وأن يقتنع كل موظف بأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب فهمه لحقيقة أهدافها وسياساتها وبرامجها، ولا يخفى أن الاتصالات الفعّالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية تكفل تحقيق التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المنظمة، إذ تتوافر للعاملين فرص الوقوف على أغراض الإدارة ومراميها وسياساتها

وفي ذات الوقت تتوافر للإدارة فرص معرفة آراء العـاملين ووجهـات نظـرهم ومشـكلاتهم وردود فعلهم بالنسبة للتصرفات الإدارية، وهذه الآراء ووجهات النظر تعكسها اقتراحـات العاملين وتظلماتهم وشكاواهم. إنـه مـن الأهميـة بمكـان أن يكـون واضـحاً مـاذا تتوقـع المنظمة من العاملين وماذا يتوقع العاملون من المنظمة.

أهمية العلاقات الداخلية مع العاملين

إن العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المنظمة, أي مـن خـلال تطـوير مفـاهيم ومدركات ومعـارف ومعنويـات القـوى العاملـة وفي هـذا المجـال يجـب أن تـدرك الإدارة الحقائق التالية:

1-إن تحقيـق المنظمـة لأهـدافها مرهـون بدرجـة أساسـية بمعرفـة أعضـاء المنظمـة وموظفيها بهذه الأهداف وبفهمهم للدور الذي يجب أن يؤدوه للإسـهام في تحقيـق تلـك الأهداف.

2-إن كافة العاملين لـديهم مهـارات وخـبرات ومعلومـات وأفكـار يمكـن أن تسـهم في تحقيق فاعلية المنظمة.

3-إن تولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين يعتمد على مـدى تـوافر الفرصـة لـديهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم وفي وضع الأهداف ورسم السياسات ووضع خطط ونظم العمل.

4-إن المنظمة تعمل بنجاح وفاعلية وكفاءة أكبر إذا كان جميع العاملين بها على علـم بمـا يحـدث في المنظمـة سـواء في ذلـك الإنجـازات الجيـدة والأخبـار السـارة أو المشـاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها.

5-إن العلاقات العامة السليمة والفعالة يتجه مسارها من الداخل حيث العـاملين إلى الخارج حيث الجماهير الخارجية، وهو أمر يقتضي الإهـتمام بـدعم الصـلة مـع الجمهـور الداخلي وتوثيق الروابط معه وتوجيه قدراته وإمكانياته لتعزيز مكانة المنظمـة وازدهـار صورتها.

6-إن العاملين ينتظرون من الإدارة افعالاً وتصرفات وليس وعوداً.

7-إن العاملين لهم مصادر عديدة للمعلومات وتمثل الإدارة أحد هـذه المصـادر. عـلى أن أكثر مصدر يثقوا فيه هو تجاربهم وخبراتهم الخاصة.

8-لـيس مـن المنطـق بـل ومـن الخطـورة أن تسـعى الإدارة إلى الوقـوف عـلى آراء واقتراحات العاملين إن لم تكن لديها النية لاستخدامها والإستفادة منها.

9-لو أن أعضاء المنظمة غير راضين عن الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة، فإنهم سوف يجدوا مخرجاً للتعبير عن مشاعرهم بطريقة سلبية ضد المنظمة.

10-إن العبارات المثبطة تقتل حماس الموظفين للعمل ورغبتهم في المشاركة بأفكـارهم وآرائهم. ومن أمثلة هذه العبارات (هذا رأي غير سليم)، أو (هذه فكرة غـير ناضـجة)، أو (لم يطلب منك أحد النصيحة)، أو غيرها من العبارات المثبطة.

11-إن الموظفين يريدون أن يعاملوا كبشر وليس كأشياء أو أدوات إنهم يرغبون في أن تكون لديهم معلومات مرتجعـة Feed Back مـن رؤسـائهم عـن إنجـازهم وآرائهـم وأن تعترف الإدارة وتقدر إنجازهم الجيد، وأن يؤدوا أعمالاً تثير إهتمامهم؛ وأن يشـعروا أنهـم أعضاء في فريق Team، وأن يعرفوا ما هو متوقع منهم، ويعرفوا ما تزمـع الإدارة إدخالـه من تغييرات على النظم أو السياسيات وأسباب هذا التغيير.

الأخطاء الأكثر شيوعاً في العلاقات العامة

لم تعـد العلاقـات العامـة ميـدان الشركـات الكبـيرة والمؤسسـات التجاريـة والوكـالات الحكومية, فكل شخص قائم على مشروع أو يعمل بمهنة معينة يحتاج, في يومنـا هـذا إلى توظيف العلاقات العامة في إظهار قدراته. غير أنه كثيراً ما يكون هذا النوع مـن النشـاط مهمل أو ينفذ على نحو رديء.

بما أن هناك لوائح عن الأمور التي يجب اتباعها لضمان تحقيق علاقات عامـة جيـدة, فسنقوم فيما يلي بعرض بعض الأخطاء الشائعة في تحقيق علاقات عامة ومتميزة, وهي:

1. عدم التخطيط المسبق. معظم المجلات تتطلب إعلاماً مسبقاً مـن قبـل خمسـة إلى ستة أشهر أما الصحف و محطات الإذاعة والتلفزيون تحتاج إلى وقت أقـل بكثـير بيـدَ أن

الانتظار حتى اللحظة الأخيرة هو طريقة مؤكدة لخسارة فرص قيمة في مجال العلاقات العامة.

2. كتابة تقرير صحفي أو نشرة صحفية بطريقة خاطئة, كوضع عنوان ممل, أو أن يكون طويلاً جداً, و عدم نشر فيه أية أرقام هاتف يمكن الاتصال بك من خلالها.

3. عدم التنسيق مع المراسلين الصحفيين المعنيين وعدم اطلاعهم على نشاطاتك.

4. عدم وضع خطة علاقات عامة متطورة تتعلق بالاتصال بوسائل الإعلام في منطقتك.

5. عدم تجديد قائمة مراسلات للهيئات الإعلامية المحلية والوطنية.

6. عدم التفاعل مع أي حدث أو قضية متعلقة بعملك تناولتها وسائل الإعلام المحلية.

7. عدم التفاعل مع نشاطات المنظمات الأخرى, أو إلقاء الخطابات وإعداد أوراق العمل المتخصصة.

8. عدم الاستعانة بخبراء العلاقات العامة في تخطيط وتنفيذ برنامج علاقات لك.

9. عدم الاهتمام بكيفية صورة منظمتك التي قد تتحقق عن طريق تدفق مستمر للأنباء الإيجابية حول نشاطاتها.

العاملون في أجهزة العلاقات العامة

أولاً: الإطار العام لمواصفات العاملين في أجهزة العلاقات العامة

إن الجهد الموفق في العلاقات العامة يعتمد دائماً على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات في الإدارة والبحث والإنتاج.

فالنجاح الأسمى للتنظيم يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشري في التنظيم فالطاقة البشرية هي الشرط الأول اللازم للتنظيم وليس هناك فائدة من إنشاء

تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات التي يحددها التنظيم.

إن النجاح في اختيار العاملين في أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة ومن العاملين فيها وهذا التوقع يمثل الهدف الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإمداد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوي المقدرة والكفاءة.

أما بالنسبة لعدد العاملين فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة أو نسبية، فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً وحجم العلاقات العامة ومهماته وطبيعة هذا الجهاز من حيث البساطة والتعقيد وأهدافه وخططه ثانياً.

ومن جهة أخرى إن تسميات المسؤوليات الوظيفية في جهاز العلاقات العامة تختلف من مسؤولية لأخرى ومن دولة لأخرى فهناك من يستعمل مصطلح الرئيس أو المدير للتعبير عن مسؤول جهاز العلاقات العامة وهكذا بالنسبة للمسؤوليات الأخرى كمدير شعبة، أو رئيس شعبة أو ملاحظ شعبة، فإن طبيعة المسؤولية يمكن معرفتها عن طريق وصف الوظيفة.

وبشكل عام إن العاملين في جهاز العلاقات العامة لا بد أن يتميزوا ببعض الصفات والمميزات لما لهذه الوظيفة من أهمية وخصوصية في العمل إضافة إلى التخصص الدراسي والخبرة ويعطي أحد الخبراء بعلم النفس وصفاً عاماً لصفات رجل العلاقات العامة: (القدرة على النظر إلى المسائل من وجهة نظر شخص أخر، والعمل بما يعود بالنفع على هذا الشخص، والقدرة على تبيين التفصيلات وعلى أداء الأشياء تلقائياً والرغبة في مساعدة الآخرين، ليس في معنى (تبادل المجاملة) وإنما عن طريق تعرف هوية مصالح الآخرين ويتسم رجال العلاقات العامة عادة بروح الصداقة، وهم محبون وليس لديهم غرور وإعجاب بالذات، نسبياً).

إن الذي يعمل في مجال العلاقات العامة له موقع مؤثر في الحياة الاجتماعية والرسمية فعليه أن يلتزم القصد والرصانه والجد في أحاديثه وأعماله يتجنب التفاخر

والمباهاة، وعليه أن يلتقي مع الناس في صعيد واحد على قدم المساواة متجاوزاً للفوارق الثقافية والاجتماعية، بل يجب أكثر من ذلك، أن يكون ودوداً, فإن خير ما يتسم به المرء في المعاملات هي صفاته الصريحة، الخلابة، الخالية من الادعاء، وهذه تميزه عن غيره ممن يتظاهرون بالكبر والزهو.

وأن يتميز رجل العلاقات العامة بالتصبر والحرص والأمانة والنزاهة والسمعة الطيبة والهدوء والمرونة وغيرها من السمات الذاتية الخاصة لكونها تؤثر بدرجة كبيرة في مهمته إضافة إلى أن هذه الصفات هي أصلاً صفات اجتماعية مستحبة في العالم كله.

إلى جانب مهارات مهينة ينبغي أن يتزود بها حتى يستكمل الصفات التي تجعله أداة صالحة لإشاعة الصدق كمدخل لا غنى عنه في مهنة العلاقات العامة.

وليس صحيحاً ما يعتقده البعض من أن رجل العلاقات العامة مجرد شخصية مرحة، تحسن الاستقبال والترحيب، وتشد على أيدي الضيوف، إذ أنه أعمق من ذلك بكثير، فهو خبير بالنفس البشرية دارس لاستجاباتها وتصرفاتها في المواقف المختلفة.

كما أنه يعرف الكثير من العقبات التي تقف في سبيل الإقناع كالتعصب والكراهية والعقد النفسية والأنانية وتضارب المصالح وغير ذلك.

ومن أجل أن يكون رجل العلاقات العامة صالحاً لأداء عمله عليه أن يتفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها، وأن يؤمن إيماناً كاملاً بعمله ورسالته التي يؤديها.

متيقظاً لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له طريق الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على أسئلته أو بأداء خدمة واقعية له. وهذه اليقظة أيضاً تتيح له فرصة اتخاذ القرار السريع في العمل وهي صفة أساسية لرجل العلاقات العامة، حيث يتطلب الأمر من رجل العلاقات العامة أن يبت مثلاً في مدى أثر نشر خبر في نفوس الجمهور، خلال عدة دقائق.

وكـذلك أن يكـون رجـل العلاقـات العامـة موضـوعياً في تفكـيره وأن يهـتم بمشـكلات الجمهور وأن يتميز بالشجاعة في نقل اتجاهاتهم وأن يكون اجتماعياً بطبعه وذا شخصـية مكتملة ونضج عاطفي وذاكرة قوية وعقل منظم، وأن يكون مؤدبـاً لبقـاً، سريـع الخـاطر ولديه القدرة على الاستمالة والاعتراف بالخطأ حين الوقوع فيه.

وترتبط مواصفات وخصائص ومميزات العاملين في العلاقات العامـة بأخلاقيـة العمـل بشكل عام في مجال العلاقات العامة، وقد حظيت أخلاقيات العمـل في ميـدان العلاقـات العامة باهتمام الكثير من المختصين والجمعيات الدولية.

وفي دسـتور جمعيـة مستشـاري العلاقـات العامـة حـددت فيـه عشرة نقـاط يتعلـق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضاؤها التقييد بها.

لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة اتجاه الأمور:

1. أن يتعهد كل عضـو بعـدم الاشـتغال في أيـة مهنـة تقـود إلى فسـاد سـلامة وسـائل الاتصال الجماهيري والقوانين.

2. على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.

3. على العضو أن لا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطي أسـباب غير واقعية.

4. على العضو أن يحمي ثقة جمهوره الحالي والسابق وأن لا يستخدم هذه الثقة.

5. على العضو أن لا يقبل استشارة جهتين لديها مصالح متضاربة إلا بعد أخذ موافقة كل منها.

6. على العضو إخبار الشخص المتقاعد معه عن أية ممتلكات أو مصالح ماليـة تعـود له (أي للعضو) نفسه لدى أية شركة أو مؤسسة أو شخص عنـدما يقـترح اسـتخدام ذلـك الشخص أو الشركة.

7. عـلى العضـو أن لا يقـترح عـلى الزبـون المتوقـع بـأن يتوقـف عـن رفـع الأجـور والتعويضات المالية على تحقيق نتائج معينة، أو أن تتأثر الأجور بـنفس الطرقـة بالنتـائج المتحققة.

8. على العضو أن لا يقدم إلى الزبون المتوقع مقترحاً تفصيلياً لبرامج العلاقات العامة قبل تعينه فعلاً.

وفي عام 1961 صدر دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة من قبل جمعية العلاقات الدولية وقد أدخل عليه بعض التعديلات في عام 1965، عندما صار مرتبطاً بدستور السلوك المهني المعروف بدستور أثينا والذي اتخذ في وقت واحد من قبل الجمعية العالمية للعلاقات العامة والمركز الأوروبي للعلاقات العامة.

ثانياً : الخصائص الواجب توفرها بالعاملين في أجهزة العلاقات العامة:

1. **النشاط**: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

2. **حسن المظهر والمنطق والجاذبية**: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسب القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية الجذابة لينال إعجاب الآخرين ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس يجتذبون ما هو محبب لهم.

3. **الشخصية المستقرة والمتزنة**: لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.

4. **الشجاعة**: لابد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية متصفاً بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة لأن ضعف مدير العلاقات العامة يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة العليا وبالتالي يزداد الأمر سوءاً فرجل العلاقات العامة مسؤول عن إسداء النصح للمؤسسة، وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها.

5. **الإقناع**: ومن المميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس، وإقناعهم بلباقة. فهو ليس بالشرطي الذي يستعمل القوة.

كما أنه ليس ساحراً أو محتالاً يستغل الدعاية الكاذبة وإنما هو خبير بالنفس البشرية والجماعة الإنسانية ويعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فلا بد أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وإمكانية تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقديم أفكاره.

6. **الذكاء**: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكياً، ناضج الشخصية، أهلاً للثقة فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة. فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.

7. **التكيف**: عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة، ومن الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن تتكيف فيما بينها إذا أريد أن يكون لنا مجتمع متجانس فمن واجبات العلاقات العامة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلاً على التغيير، محباً للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم فالمؤسسة التي لا تتكيف اتجاهاتها وأعمالها مع الجمهور، سيرتب عليها الفشل هذا وأن التكيف يرتكز على نقل المعلومات والإقناع.

8. **الكياسة**: إن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه، فعلى الأقل أن يتطبع بها، فهي تطلب سليقة وذاكرة واعية، لم تتح لكل إنسان وعليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم كما يتطلب منه الدقة بالعمل فالخطأ يولد دائماً الامتعاض والاستياء.

9. **الاستقامة والصدق**: ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور، لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة وأن هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والدين وأنها تدل على خلفية وتاريخ العائلة والمجتمع، ويقول "ادوارد برينز" في كتابه (العلاقات العامة): "إن من واجب أخصائي

العلاقات العامة أن تدعم سمعته وسمعة مهنته وأن الخبرة الملحوظة في هذا المجال تتطلب لائحة أخلاقية تتضمن مجموعة من المبادئ الأخلاقية الصارمة ويجب عليه أن يعكس أخلاقه على الجمهور. وما لم يؤكد أخصائي العلاقات العامة هذه اللائحة الأخلاقية بأفعاله ويؤيدها بأقواله فإن النجاح سوف لا يكون بجانبه وكما سيفقد ثقة الآخرين به، تلك الثقة التي لا غنى عنها من أجل التقدم والنجاح في أساليب الاتصال التي يستخدمها ".

10. **الموضوعية**: وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل. وتجنب التمييز العنصري أو الشعوبي أو الديني أو الاجتماعي وما إلى ذلك من الاتجاهات التي تفسد سلوك الفرد ولهذا فإن الموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات فمن الضروري أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً مع نفسه في حكمه على مقدرته في أن يعمل كأخصائي للعلاقات العامة، لأنه إذا لم يكن موضوعياً إزاء نفسه فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعياً اتجاه الآخرين.

11. **الإحساس العام**: أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، ما أن الحرص ضروري حتى لا يؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها وأن تتوافر لديه المقدرة الإيجابية على التحليل والتأليف مستمداً مقاييسه في الحكم من بداهته ومنطقه وفطنته السليمة.

12. **الخيال الخصب**: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في أضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير كما لا بد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة.

إضافة إلى الصفات الشخصية التي تم استعراضها لا بد من توفر مؤهلات علمية والتي تتلخص بما يلي:

1. أن يكون مزوداً بالأصول العلمية والعملية في علم العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة المنهج العلمي في العلاقات العامة وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل العلاقات العامة حاصلاً على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة، أو اللغات، أو الإعلام أو الصحافة أو السياحة أو المكتبات أو علم الاجتماع.

2. له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل. فإن رجل العلاقات العامة الناضج هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم.

3. كما أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع، وأن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث مما لا بد منه أن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.

4. **الخطابة**: القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم. وقد يتطلب من رجال العلاقات العامة إعداد خطب وكلمات الرؤساء أو المسؤولين أياً كانت درجتهم الوظيفية، فعليه صياغة الخطبة بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس، الذي يتفق مع شخصيته وطريقة أدائه.

5. **الصحافة**: لا بد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى لو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية، والمقال وفن الإخراج، لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

6. **الاطلاع الفني**: يستخدم رجال العلاقات العامة، بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، والمعارض، والإذاعة الداخلية، والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال السمعي والمرئي والسينما مما لا بد أن يتوفر لدى رجل العلاقات العامة مقدار من الاطلاع والحس الفني.

وعلى ضوء ما تقدم لا بد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة يلم بجميع الصفات المذكورة، لكون هذا الرجل كائن إنساني يتأثر بخبرته وبيئته مما يجعل من العسير أن يحوز كافة السمات، التي ذكرت، بل أن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته وخبراته وفقاً لبعض المستويات والمعايير المحددة.

4- الفرق بين العلاقات العامة والإعلان:

تستخدم حملات الإعلان العديد من وسائل الاتصال مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشترين للإعلان عن بيع بأقل الأسعار، وتختلف العلاقات العامة عن الإعلان من ناحية أن هذا الأخير يلجأ إلى شراء مساحة في دورية من الدوريات، أو جزء من الوقت في الإذاعة والتلفزيون، وذلك من اجل التعبير عن وجهة نظر أو الإعلان عن بيع المنتجات والخدمات التي قد تتفق أو لا تتفق مع وجهة نظر الناشر أو المذيع وذلك لأن القارئ أو المستمع يستقبل رسالة مدفوعة الأجر وقد تعطي بعض الإعلانات سمعة طيبة للمصنع أو السلع أو الخدمات، ولهذا فان الإعلان يعد عاملا مساعدا لبرامج العلاقات العامة. ومع ذلك فان الإعلان يختلف عن العلاقات العامة وإن كان يلعب دورا ملموسا في برنامج العلاقات العامة.

5- الفرق بين العلاقات العامة والدعاية

يخلط البعض بين العلاقات العامة والدعاية، ويرجع هذا الخلط إلى اتحاد أهدافها، وهو الاتصال بالرأي العام ومحاولة بلورته وتعديله والتأثير فيه فالدعاية هي أحد أنواع الاتصال والتأثير، تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم، ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة، مثال ذلك حين تنظم إحدى الشركات حملة دعائية لتغيير مفهوم الناس من طبيعة السلعة التي تنتجها، فحين ثار جدل حول مدى اتفاق مشروب الكولا مع الشريعة الإسلامية، سارعت الشركة المنتجة لشراب

البيبسي كولا وقت ذاك إلى تنظيم حملة دعائية من خلال وسائل النشر العام للتأكيد على صلاحية وطهارة للمشروب دون أن تفصح عن شخصيتها.

وفي ضوء هـذا يختلـف الإعـلان عـن الدعايـة في أن المعلـن يفصـح عـن شخصـيته في الإعلان، ويدعو القارئ أو المستمع إلى إتباع سلوك محدد، وبالتالي يـرتبط اسـمه في ذهـن المتلقي بمضمون الرسالة الإعلانية، أما في حالة الدعايـة فـإن المتلقـي لا يسـتطيع تحديـد مصدر المعلومات المرسلة إليه.

وهكذا تعمل الدعاية على تكـوين الأخبـار وإخفـاء بعـض الحقـائق أو تغيـير بعضـها وبوصفها هذا فهي وسيلة متميزة لا تمد الجمهور إلا بالمعلومات التي تتفق ووجهة نظـر المسؤولين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة، بينما تهدف العلاقـات العامـة، عـن طريـق الأخبـار الصادقة والتعليم والممارسة إلى إقناع الجمهور، وتحقيق تعاونه معها، عـلى أسـاس الثقـة والتفاهم المثمر.

الفصل الثانى

البيع الشخصي

ومهارات الرد على اعتراضات العملاء

الفصل الثاني

البيع الشخصي ومهارات الرد على اعتراضات العملاء

هناك قرار تسويقي في كل نشاط اقتصادي من حولنا، فشركة المواصلات - شركة النقل العام-الأردنية تشجع المواطنين على استخدام حافلاتها ، وتسير الحافلات ضمن برامج زمنية محددة، وتحدد تعرفة الركوب الى المناطق المختلفة وتحاول زيادة رحلات الحافلة في فترات الذروة لتسهيل استخدامها من قبل المواطنين حتى يصلوا بأسرع وقت ممكن كل نشاط من هذه الأنشطة هو نتيجة للقرار التسويقي.

إن من الصعب تخيل حياتنا المعاصرة بدون تسويق ، فأنت تعتبر زبون عندما تشتري قميصا أو حذاء، وفي جانب التسويقي عندما تعلن عن حاجتك لشراء شقة سكنية أو سيارة في جريدة الوسيط فهنا أنت متخذ قرار تسويقي يتعلق بمواصفات معينة وشروط أنت تضعها وفق معاييرك وعندما تكون في دور الزبون، أنت تشارك بشكل رئيسي في عملية التبادل التسويقي حيث تقدم شيئا ذو قيمة يحقق لك منفعة متمثلة في إشباع حاجة أو رغبة، ويتأتى ذلك من خلال حصولك على منتج، والذي قد يكون سلعة ملموسة أو خدمة أو فكرة (نتيجة لشراء صحيفة أو كتاب مثلا) .

يمكن تصنيف المنافع المرجوة من حصولك على المنتج كالتالي:

(1) **المنفعة الشكلية** : وهي المنفعة التي تحصل عليها عندما تقوم بشراء سلعة بشكل معين ، فأنت تشتري القهوة بعد تغيير شكلها (عملية الطحن)

(2) **المنفعة الزمانية** : وهي المنفعة المتأتية نتيجة حصولك على السلعة في الوقت المناسب (مثال ذلك المتاجر والمطاعم التي تفتح على مدار 24 ساعة في اليوم).

(3) **المنفعة المكانية** : وهي المنفعة المتأتية نتيجة حصولك على السلعة في المكان المناسب (مثال ذلك وجود كثير من السلع في المتجر المقارب لمنزلك، لأنك لا توافق على الذهاب الى جرش أو الضليل مثلا لشراء اللبن كلما احتجت إليه).

(4) **المنفعة الحيازية:** وهـي القيمـة المكتسـبة مـن تملكـك للمنتجـات والـتصرف بهـا بحرية.

(5) **المنفعة المعلوماتية:** وهي القيمة المضافة للمنتجات من خلال تـدفق المعلومـات بين المشاركين في التسويق، أي هي عملية إخبـار المشـترين عـن وجـود المنتجـات وكيفيـة استخدامها، وسعرها .

إذن جميع هذه المنافع هي من الوظـائف التـي يؤديهـا التسـويق فمسـؤولية مـدير التسويق بناءا على ذلك تتضمن الأنشطة التالية :

أ. تحديد حاجات الزبائن؟

ب. تصميم المنتجات لمقابلة تلك الاحتياجات.

ج. إيصال معلومات عن تلك المنتجات للزبائن المحتملين.

د. التأكد من توفر المنتجات في الأوقات والأماكن المناسبة لمقابلة احتياجات الزبائن.

ه. وضع أسعار لتلك المنتجات وتأخذ هذه الأسعار بعين الاعتبار التكاليف والمنافسـة وقدرات الزبائن الشرائية.

و. وضع نظام للمتابعة للتأكد من إرضاء الزبائن بعد الشراء .

ما المقصود بالتسويق :

يقصد بالتسويق تلك الأنشطة التي تعنى بتدفق السلع أو الخدمات أو الأفكـار مـن المنتج الى المستهلك أو المستخدم .

عناصر المزيج التسويقي :

يتكون المزيج التسويقي للمنتجات من أربعة عناصر رئيسية هـي التسـعير ، السـلعة التوزيع والترويج ولكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي مزيج خاص به وهي كالتالي :

(1) **عناصر المزيج التسعيري**: وهي سعر السلعة شاملا التكلفة اضافة الى الخصومات مثل خصم الكمية والخصم النقدي

(2) **عناصر المزيج السلعي**: وتشمل جوهر السلعة ، الغلاف ، العلامة التجارية ، الضمانات والكفالات ، والعبوة

(3) **عناصر المزيج التوزيعي**: وتتكون من تجار الجملة وتجار التجزئة ، الوكلاء، والسماسرة

(4) **عناصر المزيج الترويجي**: وتتمثل في الاعلان ، الدعاية ، العلاقات العامة ، وسائل ترويج المبيعات ، والبيع الشخصي

وتجدر الإشارة الى أنه يجب أن تتوفر المهارات المطلوبة في مدير التسويق للقيام باتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بالعناصر السابقة الذكر جميعها وسنتحدث عن المهارات المطلوبة في الشخص (مدير التسويق ورجل البيع الشخصي) للقيام بعمليات البيع والتسويق سواء كان مدير تسويق مسؤول عن كادر رجال بيع شخصي، أو كان مندوب لشركة أو مؤسسة ما، أو في مقر ثابت مثل بائع في محل أو مؤسسة، أو موظف كاونتر في أحد البنوك

الاحتياجات الأساسية لاكتساب مهارات التسويق :

يمكن تصنيف هذه الاحتياجات الى النقاط التفصيلية التالية :-

- **احتياجات لاكتساب مهارة التفكير الإبداعي :**

1. لا تتخذ قرارك بناءا على رأي الأغلبية
2. استمع الى داخلك
3. كن موضوعيا
4. لا يهمك اقتناع الناس بما تفعل ... الإنسان عدو ما يجهل
5. اعمل بكامل طاقتك دون ملل أو كلل وبصدق وأمانة

○ **احتياجات مهارة الإصغاء ، وذلك للدفاع عن الآراء والأفكار :**

1. لا تتشدد في المجادلة
2. كن صبورا وتحكم في أعصابك
3. أنصت بكامل حواسك
4. شجع الطرف الآخر على التحدث بحرية

○ **احتياجات مهارة التركيز :**

1. عالج الأمور دونما تشتت
2. رتب المواضيع حسب اهتماماتك
3. الايمان بأهمية توزيع الأدوار في العمل

○ **احتياجات الثقة بالنفس :**

1. القدرة على التفكير السليم
2. القدرة على ضبط الأعصاب
3. القدرة على الإقدام والإنجاز
4. القدرة على التغلب على المشكلات

○ **احتياجات قوة الشخصية ، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن جانب كبير يكون بموهبة من الله – سبحانه وتعالى-:**

1. امتحن قدراتك وقم بتقويمها
2. تتبع مصدر معتقداتك حول نفسك ، هل تستفيد من الفرص التي يبدو أن بها نجاح في جانب معين
3. هل تشعر بالضيق في حضرة الآخرين
4. هل هناك مهمة ترغب بالقيام بها ولا تستطيع

○ **احتياجات قوة الذاكرة ، أيضا جانب كبير هنا يعتمد على قدرات أوجدها الله - سبحانه وتعالى- في البشر ، عليك :**

1. الثقة بالنفس
2. استقبال المعلومات تدريجيا
3. إعطاء فترات راحة بين الموضوعات المختلفة
4. عدم التركيز على أكثر من موضوع في نفس الوقت
5. التدرج في التركيز، من الأسهل الى الأصعب
6. استعمال جميع الحواس في استقبال المعلومات

○ **احتياجات قوة الملاحظة ، وهي المكملة للتركيز والانتباه وسرعة التفكير وحسن التمييز، ويمكن تنميتها عن طريق التدريب المستمر والممارسة الصحيحة.**

مفهوم البيع الشخصي :

هو كل أساليب الحث الشخصي التي يستخدمها البائع ليجعل الآخرين يشترون ما عنده من سلع أو خدمات .

أهمية البيع الشخصي :

تبرز أهمية البيع الشخصي في النقاط التالية :

(1) يمثل رجل البيع الشخصي حلقة اتصال مباشر بين المنظمة وعملائها.

(2) يساهم رجال البيع الشخصي في تكوين الانطباع الذهني والصورة الطيبة للمنظمة بالنسبة لعملائها.

(3) يمثل البيع الشخصي الدور الرئيسي في البرنامج الترويجي لخطة التسويق في المنظمة.

تخطيط البيع الشخصي :

يجب على الإدارة هنا أن تحدد الدور الذي سيلعبه البيع الشخصي ضمن المزيج الترويجي، وسبق القول بأن عناصر المزيج الترويجي هي البيع الشخصي، الدعاية

الاعلان، وسائل ترويج المبيعات ، والعلاقات العامة فالمطلوب هنا تحديد مجهود البيع الشخصي مقارنة مع العناصر الأخرى. وبعد ذلك تحديد متطلبات القيام بالدور المعتاد لرجل المبيعات وهي كما يلي :

أ.تحديد أهداف البيع الشخصي لكل منتج على حدا.

ب.تحديد سياسات واستراتيجيات البيع.

ج. تحديد طريقة توزيع ميزانية البيع الشخصي

د. إدارة قوة البيع الشخصي (الأفراد).

أولا: أهداف البيع الشخصي:

وقد تكون أي من التالية :

- خدمة المستهلكين الحاليين
- البحث عن عملاء جدد
- مساعدة بعض العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة
- إبلاغ العملاء عن التغييرات التي تطرأ على السلع
- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات

ثانيا: سياسات واستراتيجيات البيع الشخصي :

يقصد بسياسة البيع تلك القواعد التي يتم الاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات تتعلق بالبيع الشخصي ، وعادة تشتق من أهداف البيع الشخصي ونستطيع القول بأن السياسة هي طريقة الوصول الى الهدف المنشود، أما الاستراتيجية فهي الخطوط العريضة التي تفسر هنا قرارات البيع الشخصي، ويتطلب إعداد الاستراتيجية ما يلي:

(1) تعريف مهمة البيع ، هل تبحث عن الزبائن مثلا أم تنتظر قدومهم إليك

(2) تحديد حجم قوة البيع : أي عدد رجال البيع الإجمالي المطلوب لتحقيق أهداف البيع الشخصي ويتم ذلك من خلال تحديد:

- عدد العملاء
- عدد الزيارات الضرورية لخدمة العميل
- الفترة الزمنية التي تستغرقها الزيارة الواحدة تقريبا
- مقدار الوقت الذي يمكن أن يقضيه رجل البيع في نشاط البيع سنويا

ورياضيا ، عدد أفراد قوى البيع =

عدد العملاء × عدد الزيارات الضرورية لخدمة كل عميل × مدة الزيارة

متوسط وقت البيع المتاح لكل فرد سنويا

ثالثا: ميزانية البيع الشخصي :

هنا يجب على الإدارة أن :

(1) تقدر حجم الأداء المطلوب لكل نشاط

(2) تحويل تقديرات الأداء الى تقديرات تكلفة

رابعا: إدارة قوة البيع :

إن فاعلية إدارة القوة البيعية تعتمد على دقة توصيف مهام البيع ووضع مواصفات القيام بها، فأنت تحلل الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل مهمة وتصل الى مجموعة المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها رجل البيع للقيام بهذه المهام ، وكذلك يحدد التوصيف المفاضلة بين المتقدمين ومدى الحاجة الى برامج تدريبية.

وبشكل عام ، **لادارة القوى البيعية نستعرض النقاط التالية :**

(أ) تحديد المناطق البيعية ، مثال ذلك: منطقة وسط عمان ، شمال عمان ، ... ، الخ

(ب) تحديد أسس تنظيم هيكل قوة البيع الشخصي - وهناك ثلاثة مبادئ يمكن على أساسها تنظيم هيكل قوة البيع وتتمثل فيما يلي :

1) التنظيم الذي يعتمد على تعدد المنطقة البيعية ، هنا يكون لكل رجل بيع منطقة بيعية يعمل فيها ، وتكون تحت إشرافه ومسئوليته المباشرة ، ومن مزاياه :

- انخفاض تكلفة التنقل

– إمكانية قياس كفاءة رجل البيع في خدمة المنطقة البيعية المخصصة له.

2) التنظيم الذي يعتمد على طبيعة المنتج ، يكـون لكـل رجـل بيـع سـلعة معينـة أو مجموعة محددة من السلع التي له إلمام واسع بها ،ويعهد له بمهمة بيعها ، ومن مزاياه:

– تصلح في حالة السلع المعقدة فنيا

– تناسب المؤسسات التي تنتج مجموعة متباينة من السلع التي لا يمت بعضها بصلة الى بعضها الآخر

3) التنظيم الذي يعتمد على نوعية العمـلاء، وهنـا يـتم تقسـيم رجـال البيـع حسـب نوعية العملاء، فهناك المستهلكين النهائيين، والمستهلكين الصناعيين (الذين يشترون السلع لاستخدامها في عمليات إنتاج أخرى)، وهناك المشتري الحكـومي ومنشـآت إعـادة البيـع، ومن مزاياه :

– يصبح رجال البيع أكثر إلماما باحتياجات العميل ومشاكله

– تحقيق وفورات في تكاليف البيع

4) التنظيم المركب ، ويستخدم عندما تبيع المؤسسة عدد كبير من السـلع لعـدد مـن العملاء الغير متمركزين جغرافيا وتحوى خليط من طرق التنظيم السابقة الذكر.

(ج) الإشراف على رجال البيـع وتـوجيههم ، وغايـة ذلـك التأكـد مـن أن جهـودهم لا تضيع هباء ، ويشمل ذلك :

- ملاحظة أدائهم
- تصحيح نقاط الضعف في أدائهم لعملهم
- توضيح مسؤولياتهم
- تحفيزهم
- حل مشكلاتهم

(د) تقييم أداء رجال البيع الشخصي ، وهناك نوعان من المعايير لتحقيق ذلك :

1. المعايير الكمية :

- الحصة البيعية لكل بائع
- النصيب السوقي لرجل البيع أو الفرع
- معدل التغطية السوقية ، ويقيس نسبة تغطية رجل البيع لاجمالي عدد المشترين في المنطقة
- معدل الاتصالات البيعية ، وهو عدد مرات اتصال رجل البيع بالعملاء .

2. المعايير الوصفية في الحالات التي يصعب إخضاعها لمعايير كمية مثل طريقة تعامل المندوب مع العملاء

(و) وأخيرا نعيد التركيز على تحفيز رجال البيع للقيام بعملهم على أكمل وجه

وجميع النقاط السابقة تتعلق بالمهارات الواجب توافرها في قائد أسطول رجال المبيعات أو المدير التسويقي للقيام بمهام التسويق بنجاح ، ونتحدث الآن عن المهارات الواجب توفرها في الشخص لكي ينجح في تسويق ما لديه من سلع أو خدمات اضافة لما ذكر سابقا من نقاط .

خطوات العملية البيعية :

- البحث عن المشترين
- التمهيد للمقابلة البيعية
- المقابلة البيعية
- العرض للسلعة
- الرد على الاعتراضات
- إنهاء المقابلة البيعية
- التسليم

أولا: البحث عن العملاء المتوقعين والحصول عليهم :

ان معظم وقت رجل البيع يصرف في البحث عن عملاء جدد ، ذلك لأن كثيرا من الزبائن الحاليين قد يتحولون الى المنافسين أو قد لا يعودوا من الزبائن لمنتجات (سلع أو خدمات) المؤسسة، خاصة اذا كانت الخدمة أو السلعة تباع مرة واحدة أو تكرار شراءها يكون على فترات بعيدة . والحصول على الزبائن المتوقعين يتم من خلال عدة مصادر :

أ- رسائل الإستفسار :

معظم المؤسسات الصناعية خاصة في سوق السلع الصناعية تصل اليها رسائل استفسار من قبل عملاء متوقعين يطلبون فيها معلومات وبيانات عن السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، فبعض هذه الرسائل يصل من مؤسسات ترغب في الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار أقل ، والبعض الآخر قد يصل من مشترين ملتزمين بالشراء لعدة جهات (مثل تجار الجملة) ورسائل الإستفسار هذه عادة تكون نتيجة الإعلانات في الصحف أو المجلات المتخصصة أو البريد ، أو المعارض التي تقام للتعريف بمنتجات الصناعات المحلية أو الأجنبية .

ومع أن رسائل الاستفسار تعتبر مصدر هام من مصادر الحصول على العميل المتوقع الا ان العديد من المؤسسات التي ترد اليها هذه الرسائل لا يتوفر نظام متابعة يعتمد عليه في تبويب وتصنيف هذه الرسائل بالأسلوب الذي يخدم رجال البيع وهم يسعون للحصول على عملاء جدد ومتوقعين .

ب- الزبائن أنفسهم :

في الحالات التي يتم فيها مقابلة عميل معين ، فإن رجل البيع يطلب من هذا العميل أسماء عملاء آخرين (ثلاثة أو أربعة أسماء) يمكن أن يكونوا من المهتمين في شراء هذه السلعة أو الخدمة، خاصة في سوق السلع الاستهلاكية يكون العميل راغبا في التوصية لأصدقائه بشراء هذه السلعة أو الخدمة للحصول على وضع اجتماعي معين من جراء قرار الشراء حتى ولو لم يكن الزبون على استعداد للشراء فإنه قد

يطلب منه التوصية بأسماء زبائن آخرين يكونون على استعداد لشراء هذه السلعة أو الخدمة .

ج - الرموز في المجتمع :

ان كثيرا من المنتجات التي تباع للزبائن يتأثر قرار شراؤها بالتفاعلات الإجتماعية ضمن مجتمع معين ، فهناك مثلا أشخاص معينين في أي مجتمع يعتبرون رموزا وقدوة لباقي أفراد المجتمع ، فمن المناسب هنا لرجل البيع أن يبيع هؤلاء النخبة أولا .

فعندما يقوم هؤلاء النخبة بالشراء ، فإن الآخرين الذين يحترمونهم سوف يقومون بالشراء تقليدا لهم .

مثال ذلك: أن تبيع بركة سباحة منزلية لشخص معروف ومن مستوى اجتماعي معين في حي معين ، هذا يعني أن الآخرين كالجيران له سوف يقلدونه في هذا العمل .

وكذلك أيضا كليات المجتمع قد تقرر استخدام مرجع معين لمادة تعليمية معينة تستخدمه الجامعة لتدريس طلابها ، هنا الجامعة (رمز) لكليات المجتمع.

د - الاتصال الهاتفي :

عندما تفشل أي طريقة من الطرق السابقة في الحصول على الزبائن المتوقعين فإن رجل البيع مدعو لإستعمال الإتصال الهاتفي مع الزبائن المتوقعين قبل بدء التحضير لمقابلة مبدئية معهم فيبقى رجل البيع يتصل بالزبائن أو يطرق الأبواب حتى يحصل على العميل المنتظر الذي يمكن أن يكون زبون مشتري .

أخيرا قد يحصل رجل البيع على على قائمة بأسماء العملاء المنتظرين من تلك المصادر أو من أحدها، بعد ذلك تبدأ عملية فرز لهؤلاء العملاء، وذلك للوصول للعميل الأفضل أي الذي تتوفر فيه الصفات الأساسية لأن يكون مشتري لهذه السلعة أو الخدمة وحتى يستطيع رجل البيع اتخاذ القرار المناسب حول من هو العميل الأفضل فإنه بحاجة الى معلومات وافية ودقيقة عن حاجات العملاء ورغباتهم مثل مدى السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها العميل لإتخاذ قرار الشراء .

وفي حالة البيع للمؤسسات الصناعية فرجل البيع بحاجة لمعلومات عن القوة الشرائية لهذا العميل . هذه المعلومات يستطيع رجل البيع جمعها بوسائل متعددة منها : الحالات الشرائية السابقة ، الدراسات المسحية ، ..... ، الخ.

ثانيا: المقابلة :

يختلف بدء المقابلة بين البائع والعميل بحسب الظرف فقد تبدأ بالتحية والترحيب أو بعرض الخدمة، أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها البائع العميل منهمكا في استعراض نوع معين من السلع .

وفي كل الحالات تلازم البائع ابتسامة طبيعية لا تكلف فيها ولا زيف ، فهذا تعبير لطيف يدخل السرور والابتهاج في نفس العميل ويفيد ترحيب المتجر بزائره واستعداده الصادق لخدمته .

ان توجيه البائعين الى تحية العملاء والترحيب بهم اتجاه يجب تشجيعه لإنه يقرب بين العميل والمتجر ويدخل الى نفس العميل الثقة فيما يعرض عليه من سلع وخدمات .

ونشير الى ان البائع في متجر التجزئة يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة العملاء في أية لحظة، ولذلك نراه واقفا على الدوام في أثناء العمل ، غير متكئ على منضدة أو منهمك في قراءة جريدة أو مجلة أو كتاب أو مشغول بالثرثرة مع زملاءه البائعين أو شارد الذهن كأن لا عمل له إلا في حضور العميل .

ثالثا: معرفة رغبة العميل :

بعد التحية المباشرة ،يهتم البائع بمعرفة رغبة العميل، وهذا أمر يسير بالنسبة إلى السلع الميسرة ،أما بالنسبة إلى سلع التسوق فان الملاحظة الذكية وتوجيه بعض الأسئلة المنتقاة تفيد كثيرا في معرفة حاجة العميل .

ولعل في مظهر العميل أيضا وفي حديثه وسلوكه ورد الفعل عنده على أول صنف يعرض عليه ما يساعد البائع على تفهم حقيقة ما يرغب في شرائه .

ويتطلب نجاح البائع في هذه المرحلة أيضا معرفته التامة بأماكن لأصناف المختلفة لان ذلك يساعد على خدمة العميل بسرعة ودون ضياع وقت في البحث كما يكرس الثقة لدى العميل في هذا البائع وفي المتجر العامة.

رابعا : تقديم السلع وطرق عرضها :

تقضي أساليب البيع الصحيحة إلا يكدس البائع أمام العميل العديد من الأصناف والأنواع على نحو يسبب حيره وربما يشعره بان البائع الحاد الذكاء والمتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة العميل في عدد قليل جدا من الأصناف المحتملة، ثم انه بعد ذلك يعرضها عليها بهدوء وروية ودونما العجلة أو الضغط مثيرا من المغريات الرئيسية في السلعة ما يناسب العميل ورغباته ،ثم يركز شرحه وبيانه حول هذه المغريات .وشجع البائع العميل على فحص السلعة جيدا للتأكد من ملاءمتها لحاجته ويدعوه لقياسها أو تجربتها أن كان ذلك ممكنا، وهكذا يدخل البائع في نفس العميل شعورا بحيازته للسلعة مما يساعد على قبوله لها وشرائها .

- طرق العرض البيعي :

يتبع رجل البيع ثلاث طرق في العرض البيعي بهدف الحصول على عقد الصفقة البيعية وهذه الطرق هي:

1. طريقة الحث والاستجابة:

يتبع رجل البيع أسلوب الحث للحصول على الاستجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، وذلك في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن هذا العميل.

لذا يبدا ويظل يقترح عليه العديد من العروض لحين حصول الاستجابة من العميل وهنا يكون أكثر الكلام لرجل البيع في البداية، ويشارك المشتري في الحديث من فتره لأخرى.

وتحصل هذه الحالة إذا كانت قيمة المبيعات قليلة ولا يصرف رجل البيع فيها وقتا طويلا وتستخدم في عرض السلع سهلة المنال، وفي متاجر الأطعمة، والمشروبات والمتاجر ذات الأقسام.

2. طريقة صياغة البيع :

وهذه الطريقة كسابقتها تعتمد على الحث والاستجابة، ولكن يفترض في هـذه الحالـة آن رجل البيع يعرف بعض الشيء عن العميل المرتقب وحاجاته

وتفصيلاته ويستطيع آن يقوده من خلال خطـوات منطقيـة إلى مرحلـة البيـع وهنـا يكون معظم الكلام في البداية لرجل البيع لانه يعرف ما يريد العميل.

ويتبع ذلك تدخل العميل لبيان ما يريده بدقة ثم يأتي دور رجل البيع مجددا ليبرهن آن سلعته هي التي تفي باحتياجاته ومن ثم يعقد الصفقة البيعية.

3. طريقة الحاجة والإشباع:

بموجـب هـذه الطريقـة يقـود رجـل البيـع العميـل المرتقـب للكـلام في البدايـة عـن احتياجاته لكي يستطيع ادراكها ومن ثم عرض المنتجات عليه وبيان ان هـذه السـلع هـي التي ترضي حاجته ويأخذ في الكلام عن هذا الموضوع لينهيه بعقد الصفقة البيعية.

وتستخدم هذه الطريقة في بيع السلع الخاصة أو السلع الإنتاجية التي تمتـاز بقيمتهـا العالية ، وبإرتفاع أهمية إشباعها لدى العميل

خامسا :التغلب على الاعتراضات:

يواجه البائع الكثير من الاعتراضات التي يثيرها العملاء، فهذه ظاهرة عادية وطبيعيـة يجب أن يستعد لها البائع مقدما ويهيئ نفسه لمواجهتها، ولابد أن يكون البائع على علـم بالاعتراضات والانتقادات المعتادة في الظـروف التـي يعمـل فيهـا وبطـرق مقابلتهـا والـرد عليها بعبارات مقنعة بل ومغرية كأسلوب من أساليب تحقيق البيع الفعلي للعملاء.

يختلف أسلوب الرد على الاعتراضات بحسـب الظـروف، فقـد يتخـذ البـائع مـن أحـد أسباب الاعتراض نفسه نقطة تشجيع على الشراء فالعميل الذي يعترض على الشراء نفسـه بسبب اللون لانه فاقع مثلا ، فقد يرد عليه البائع بـان:" اللـون الفـاقع هـو لـون الموسـم المفضل وأدراج، لذا فان أهم ما تمتز به سلعته لونها الفاقع".

أو أن يعترض العميل على حذاء يتفحصه لشرائه بان جلده رقيق ، فيكون الرد من البائع مثلا :"نعم.... ولكن ذلك يجعل الحذاء مريحا... كما أن هذا النوع من الجلود متين جدا وهو يتحمل اكثر مما تتحمله معظم الجلود السميكة ".

وقد يطلب البائع من العميل أن يوضح اعتراضه بعض الشيء إذا كثيرا ما يكون هذا الإيضاح ردا على الاعتراض نفسه .

فان اعتراض العميل عل اله الغسيل مثلا بدعوى أنها تبدو متلفة للملابس ... يرد البائع بان متجره يسره كثيرا أن يلتقي ملاحظات العملاء على السلع التي يبيعها .

ثم يسال البائع عن سب اعتقاد العميل بان اله الغسيل تتلف الملابس .... ويبين له بان هذه الملاحظة جديدة عليه برغم قدم صنع هذا النوع من الغسالات .

واحيانا يرد البائع على العميل بما يفيد وجاهه الاعتراض وسلامته ولكنه يثير في الوقت نفسه من المغريات الأساسية والمزايا الأخرى ما يعوض ويغطي اعتراض العميل أو يرد على اعتراض العميل بسؤال يجيب فيه العميل إجابة تزيل معوقات الشراء .... وهكذا.

وفي كل ما سبق يحترس البائع من الانسياق أو الانزلاق في جدال مع العميل ، فقد قيل :

"قد يكسب البائع الجدال ولكنه يخسر الصفقة ".

وعلى رجل البيع أن يحرص على عدم ذكر السلع المنافسة ، وإذا أشار أليها العميل نفسه كان من الواجب على البائع ألا يحط من قيمتها بل عليه أن يذكرها بالخير في جملة عابرة وبمنتهى الإيجاز. أما إذا شن البائع عليها هجوما وانتقادا فمن المرجح جدا ازدياد اهتمام العميل بها إلى جانب ضعف أو انعدام ثقته في إخلاص البائع وصدقه.

عملية البيع تبدا عندما يقول العميل المرتقب.....لا

1. ان الاعتراضات لا تعتبر رفضا
2. ان الاعتراض لا يمثل عقبة لا يمكن التغلب عليها

3. يجب الترحيب لاعتراض للمساعدة في إتمام الصفقة
4. الاعتراض المخلص تعبير عن الاهتمام
5. الاعتراض عبارة عن رجاء لمزيد من المعلومات
6. يجب احترام مقاومة العميل والاعتراف بأهميتها وضرورة تعلم كيفية التعامل معها

ويوجد عدة طرق للرد على الاعتراضات وهي مبينة كما يلي :

طريقة النفي المباشر : وهي مناسبة للحالات التي يكون فيها الاعتراض مزيفا وغير قائم على أساس من الصحة.

طريقة النفي غير مباشر: تعتبر هذه الطريقة انجح الوسائل لمقابلة معظم الاعتراضات التي تصدر من العملاء.

طريقة التعويض: وهي تعترف مباشرة بصحة ما يقوله العميل ولكنها تبرز من المغريات البيعة (سعر مخفض).

طريقة العكس: إن المندوب يبرهن للعميل على أن الحالة المنشئة لاعتراضه هي التي يدعو الى ضرورة شرائه السلعة.

طريقة الاستجواب: يقصد بها قيام العميل بالرد على اعتراضه بنفسه وذلك حينما يجيب على سؤال للمندوب (لا يوجد ألوان "اسود أو كحلي" هل عندك استعداد للبس الأحمر).

وهناك اعتراضات اخرى قد يثيرها العميل ومثال ذلك :

ا-الاعتراضات الحقيقية :

وهي الاعتراضات الصادقة والقائمة على نقص المعلومات

فمثلا :

اذا كان هناك تقصير في تعاقد سابق من جانبك فان الاعتراض هو عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستقبلية .

ب- الاعتراضات غير الحقيقية :

وهي ناتجة عن توافر معلومات خاطئة لدى العميل عنك .

فمثلا :

إذا شعر العميل انك تفضل عميل آخر عليـه فـان الاعـتراض تفضـيل الشركـة لعمـلاء اخرين عليه

ج- الاعتراضات المعلنة :

وفيها يبوح العميل باعتراضه سواء كان حقيقي او غير حقيقي .

د- الاعتراضات الغير المعلنة :

وهي من اصعب أنواع الاعتراضات وقد تأخذ عدة أشكال منها .

1-الاعتراضات الإخبارية :

وهي الاعتراضات التي يراد بها اختيار لموقف رجل البيع وقوة صـموده مثـل الموقـف من السعر

2- الاعتراضات العكسية :

وهي تهدف الفى اظهار ما يقدمه البائع من مغريات بيعيه

3- الاعتراضات المتعلقة بقصور إمكانيات التشغيل :

وهي التي يقدمها العميل بهدف الحصول على مزايا تفضيلية لخدمات ما بعد البيع .

ه- الاعتراضات الصامتة :

يستمع اليك العميل ولكنه يكون غير معبر بالرفض او القبول

و- الاعتراضات المنطقية :

وهي تلك التي ترتبط بالتفكير المنطقي ان منتجاتكم غالية الـثمن بالنسـبة لمنتجـات المنافسين .

ز- الاعتراضات العاطفية :

وهي المرتبطة بالعواطف والرغبات الإنسانية (آسف إنني مشغول جدا ألان).

ح- الاعتراضات النابعة عن حاجة المشتري :

وهي تلك المرتبطة بحاجات المشتري ورغباته (مازالت الثلاجة لدينا جديدة).

ط – الاعتراضات الموجه الى رجل البيع بشخصه :

قد يكون الحماس الشديد لرجل البيع سببا في تشكك العميل فيما يعرض عليه .

ك – الاعتراضات على توقيت اتخاذ القرار الشرائي :

فقد يكون الاعتراض على توقيت قرار الشراء (سافكر في الامر) (سأتشاور مع شركائي).

سادسا: إتمام عملية البيع:

ويتضمن ذلك عادة سؤال العميل بإعداد طلب للشراء .وبطبيعة الحال كلما كان العرض الخاص بالسلعة جيدا وأيضا كلما كان المستهلك مقتنعا بالردود على الاعتراضات المثارة عن السلعة كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من العميل لشراء السلعة . وعموما يمكن استخدام عدة أساليب لإنهاء البيع منها:

1) تلخيص المزايا والمنافع التي يمكن أن تعود على المستهلك من شراء السلعة.

2) الافتراض بان العميل سوف يقوم بشراء السلعة وسؤاله عن الكمية أو الأحجام والألوان والمقاسات التي يفضلها.

3) الإجابة على الاعتراضات الأساسية مرة ثانية.

إخبار المستهلك بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه من الشراء السريع.

سابعا: التسليم :

لا تنس بعد الحصول على اجابات مؤيدة أو مرضية على سؤال الإلتزام أن تطلب من العميل أن يقوم بالإتصال الفعلي وبعد أن تتم عملية البيع يتم نقل الملكية للسلعة من البائع الى المشتري (وحسب نوع السلعة) وهي الخطوة النهائية في عملية البيع .

وفي نهاية حديثنا عن خطوات عملية البيع نجد أن كل خطوة تقود الى الخطـوة التـي تليها، وبالتالي يـؤدي النجـاح في أي خطـوة الى النجـاح في الخطـوات التـي تليهـا وتكـون المحصلة النهائية هي نجاح عملية البيع ككل .

ثامنا : المتابعة:

تفيد المتابعة من جانـب رجـال البيـع للعمـلاء في معرفـة الأسـباب وراء عـدم تقـديم العملاء لأوامر الشراء في حالة الوعد بذلك من جانبهم، أو وراء عدم تكرار الشراء ثانية .

وتفيد المتابعة كذلك في تجميع المعلومات عن رد الفعل تجاه السلعة بعد الاسـتعمال الفعلي لها .

هذا وتتعدد طرق انهاء المقابلة البيعية ، ونذكر من هذه الطرق ما يلي :

1. طريقة التقرير.
2. طريقة افتراض ما سوف يكون.
3. طريقة الإعتراض الوحيد.
4. طريقة المقارنة.
5. طريقة استخدام العواطف.
6. طريقة اشتري الآن.
7. طريقة طلب الشراء.

أنماط العملاء وطرق التعامل معهم

يختلف الأفراد حسب اختلاف العوامل النفسية والاجتماعيـة والثقافيـة وذلـك بـالطبع يؤثر على انماطهم السلوكية وشخصية كـل فـرد عـلى هـذا ونظـرا لـذلك فقـد تـم تصـنيف (عشرة) من الأنماط الشخصية للعملاء، مع اقتراح الطريقة المناسبة للتعامـل مـع كـل نمـط من هذه الأنماط :

أولا : العميل السلبي :

ا- صفاته الشخصية :

1) هم اتكاليون بطبيعتهم، يتصفون بالخجل والمزاجية
2) كثرة اسئلته
3) يصغي بانتباه ويقظة
4) بطيء باتخاذ القرار وبطيء بإجابة الأسئلة
5) أثناء حديثك معه يفكر في موضوعات كثيرة ،وذلك يقلل من تركيزة واستيعابه
6) يعتقد أن الوقت الذي تقضيه معه يقلل من خطورة اتخاذه قرار ما.

ب- كيفية التعامل معه:

1) كن صبورا معه ، وحاول معرفة لماذا لا يتخذ قرار
2) لا تجبره إلى التصرف في الاتجاه الذي لا يرغبه
3) سايره في الوصول إلى ما يحقق رغباته
4) ادعم حديثك معه بالأدلة التي تقنعه
5) ركز على اقناعه بأهمية وقتة وجهده

ثانيا: العميل المتشكك :

صفاته :

1) يتجه إلى الشك وعدم الثقة .
2) لهجته تنطوي على السخرية
3) يطلب براهين لكلامك
4) لا يعرف ما يريد
5) جلف ويصعب التعامل معه ، لكن إذا عاملته جيدا تكسبه

طريقة التعامل معه :

1) لا تجادله
2) حاول أن تعرف على ماذا يبني شكه
3) حاول أن تكسب ثقته

ثالثا: العميل الثرثار:

ا) صفاته الشخصية:

1) يعشق الكلام
2) هو صديق مجامل، ويتصف بالفكاهة
3) يحاول أن يكسب الحوار
4) يخلط الموضوعات بعضها ببعض

ب) طريقة التعامل معه :

1) عامله بحذر
2) امسك بزمام المبادرة بالحديث معه
3) أعطه فرصه للتحدث قدر الإمكان
4) ابقي الحديث معه ضمن سياق الموضوع
5) عبر عن امتنانك لمقترحاته
6) وافق على ما يبديه من آراء ومقترحات

رابعا: العميل المغرور (المندفع)

أ- صفاته الشخصية :

1) يجب ان ينتظره الاخرين
2) لديه نزعات التميز والسيطرة والثقة الزائدة
3) نافذ الصبر

4) يقاطعك في حديثك ويعيق عملك لانه يظن انه يعرف كل شيء

ب- طريقة التعامل المقترحة :

1)انهي معاملته بسرعة

2) اشعره بانه ذو اهمية

3)جامله في ارائه

4) استخدام معه عبارة نعم ولكن

خامسا: العميل المتردد :

أ- صفاته الشخصية :

1)لا يتخذ قراره بنفسه

2)متردد في حديثه

3)اجابته بنم او لا تكاد تكون مستحيلة

4)لا يستقر على راي

ب-طريقة التعامل معه :

1) لمح له بانه فرص الاختيار امامه محدودة

2) ناقشه بطريقة تشعره بها بافتقار رايه الى النطق

3) اذا لم تصل معه الى معه الى حل او نتيجة اشعره بان لقاءك معه اسعدك وقدم لـه الشكر

سادسا: العميل الغضبان :

أ- صفاته الشخصية :

1) سريع الغضب والاستفزاز

2) يستمتع بالاساءة للاخرين والحاق الضرر بهم

3) اراءه متشددة ويصعب ارضاءه

4)ميال لتهجم

ب- طريقة التعامل معه

1) لا تكن غير ما تريد لنفسك من الادبي والحكي بالصبر

2) حاول استيعاب ثوة الغضب لديه

3) تمالك نفسك وضبط مزاجك

4) لا تجادله وضمن حديثك بالبراهين

سابعا: العميل المشاهد (المتسوق) just looking Customer :

أ- صفاته الشخصية:

1) لا يوجد شيء محدد في ذهنه يريده

2) يميل الى التمعن بالاشياء

3) يستمتع بالتسوق

4) يجب الاهتمام به بحذر ولا يجب ان يتراقب

ب- طريقة التعامل معه :

1) لا تجعله محل تركيز لاهتمامك ولا تشعره بذلك

2) كن فعوليا حذرا لاثارة اهتمامه فيما يريد

3) قابله بعبارات الترحاب

4) برهن له بان لديه السلعة (الخدمة) الافضل

ثامنا: العميل التروي:

أ- صفاته الشخصية:

1) يفتخر بقدرته على اتخاذ قرارات سريعة

2) هو عاطفي بسلوكه الشرائي (الاستهلاكي)

3) كلفت نظرة المظاهر وليس المضامين

4) لا تشرح له كثير عن السلعة لانه سيختار ما يريد

ب- طريقة التعامل معه:

1)حاول مساعدته لتجنبه الخطأ

2)قدم له نصائح تقريبية من الخيار الصحيح

تاسعا : العميل العنيد :

أ- صفاته الشخصية:

1) ايجابي النزعة ونشيط ويتمتع باستقلالية عالية

2) يتخذ قراراته منفردا ويتمسك برايه

3) يقاوم التغيير ويرفض تجريب الجديد

ب) طريقة التعامل معه:

1) اظهر له احترامك لذكائه

2) اطلب منه تقديم اية مقترحات

3) اشعره باهتمامك به

4) **عاشرا: العميل المفكر الصامت :**

أ- صفاته الشخصية :

1) هادئ قليل الكلام

2) يستمتع اكثر مما يتكلم

3) هناك صعوبة في معرفة افكاره

4) يحاول عمل مقارنات للوصول للقرار الصحيح

ب- طريقة التعامل معه:

1) اعطه معلومات صحيحة

2) كن جادا في حوارك معه

3) استخدام الحقائق والمنطق التحليلي

4) عامله بوقار واحترام

الفصل الثالث

التنبـؤ بالمبيعـات

وفعاليـة شبكـات الإمـداد

الفصل الثالث

التنبؤ بالمبيعات وفعالية شبكات الإمداد

يواجه مديرو الأعمال والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة مشاكل عديدة ومعقدة، وذلك راجع إلى انخفاض مدة حياة المنتجات، وتغير حجم المبيعات الناتج عن التغيرات الموسمية بالإضافة إلى صعوبة توسيع المؤسسة لحصتها السوقية الناتج عن المنافسة.

وقد ينجر عن ذلك إنفاق مبالغ معتبرة في شراء المواد لتلبية احتياجاتها وضمان استمرار نشاطها الإنتاجي. وبما أن هذه المواد تمثل جزءا مهما من رؤوس الأموال كان من الطبيعي إيجاد طرق وتقنيات رياضية وإحصائية للمساعدة في إدارة وظيفة أو نشاط مهم في المنشآت المختلفة على اختلاف أنشطتها من صناعية أو تجارية أو خدمية والمتمثلة في إدارة شبكة الإمداد.

إن إدارة عناصر شبكة الإمداد ترتكز أساسا على التنبؤ بالمبيعات وذلك لمواجهة الطلب وخدمة الزبائن ولا يمكن القيام بعملية تخطيط الإنتاج أو التخزين أو التموين بدون معرفة مستوى المبيعات المطلوب من قبل الزبائن حتى ولو تم ذلك بصفة تقريبية.

كما أن الإدارة المثلى لشبكة الإمداد تعتمد على التنبؤ بالمبيعات وعلى تكامل عناصرها بحيث يتم البحث عن تقليص مدة التموين والإمدادات، والمخزون في بداية الموسم، والأخذ بأقل الأخطار الخ.... ومن أجل محاولة تحقيق كل هذه الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من التقنيات مثل التنبؤ بالمبيعات، تقنيات وطرق بحوث العمليات والطرق المتعددة المعايير المستعملة في نمذجة أهداف شبكة الإمداد، بالإضافة إلى اتخاذ بعض الإجراءات الداخلية الجديدة مثل التسريع في استقبال البضائع والتي تعتمد على وسيلة الإعلام الآلي.

سيتم في هذا البحث التطرق إلى التساؤل الرئيسي المتمثل في الإشكالية التالية:

كيف يمكن استخدام نماذج التنبؤ بالمبيعات وطرق بحوث العمليات كأداة إستراتيجية لإدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الجزائرية؟

1-مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

التنبؤ بالمبيعات هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن الماضي والحاضر، وبالتالي فإن التنبؤ هو محاولة من المؤسسة لمعرفة المستقبل بعيون الماضي والحاضر والتنبؤ ليس حساب دقيق للمستقبل بقدر ما هو تقدير مبني على أسس فنية وعلمية، وبالتالي فهو أيضا ليس نوع من التخمين الذي لا يرتبط بنظام مرتب أو مقاييس موضوعية تحدد صورة المستقبل[1].

والتنبؤ بذلك ليس مجرد إجراء مجموعة من الحسابات والتقديرات عن صورة المستقبل بمعزلة عن الخبرة، وإنما هو مزيج متكامل للعلم والفن والحكم الشخصي المطلوب لدراسة ووضع الافتراضات التي يتم وضع التنبؤ على أساسها خاصة وأن عملية التنبؤ هي مرشد رئيسي في سلوك إدارات وأقسام المنشأة عند تخطيطها للمستقبل وهناك علاقات وطيدة بين التنبؤ وإدارة شبكات الإمداد ذلك لأنه لا يتم القيام بالحسابات التنبئية بمعزل عن إدارة شبكات الإمداد.

2-مفهوم إدارة شبكات الإمداد:

تعرف إدارة شبكات الإمداد بالعملية المسؤولة عن تنمية وإدارة نظام الإمداد الكلي للمنظمة بمكوناتها الداخلية والخارجية وعلى المستوى التشغيلي، فإنه يتضمن ويتجاوز أنشطة كل من الشراء والتوريد، بالإضافة إلى امتلاكه للعديد من نواحي التركيز الاستراتيجي[2].

وفي عام 1991 قام مجلس إدارة الإمداد والتوزيع بتعريف إدارة شبكات الإمداد كالتالي هي عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة للتدفق والتخزين الفعال والكفء

---

1 طلعت أسعد عبد الحميد(1997) ، مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين الشمس القاهرة ص143.

2 ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى (2005)، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية -الإسكندرية- ص 60.

للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بهذا التدفق والتخزين من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك بهدف مقابلة متطلبات المستهلكين[1].

وقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بإدارة شبكات الإمداد لذا حاول العديد من المؤلفين وضع جوهر إدارة سلسلة الإمداد في تعريف واحد. مكوناته هي[2]:

- الهدف من الفلسفة الإدارية.
- الفئة المستهدفة.
- الهدف أو الأهداف.
- الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

3- دور التنبؤ بالمبيعات في إدارة شبكات الإمداد:

إن التنبؤ بالمبيعات يلعب دورا هاما في إدارة شبكة الإمداد، حيث أن هذه الأخيرة تهتم بمجالات التشغيل الثلاث وهي إدارة التوزيع المادي، وإدارة المواد وإدارة حركة المخزون الداخلية، وبالتالي يمكن القول أنها مسؤولة عن الإدارة الإستراتيجية لتدفق المواد والمنتجات من وإلى وداخل المؤسسة بالإضافة إلى تخزينها والنظام الفرعي الآخر المكون لنظام شبكة الإمداد يهتم بوضع الخطط اللازمة لتحقيق التكامل بين أنشطتها المختلفة ومن الناحية الإدارية تنقسم أنشطة التنسيق إلى مجموعة الأنشطة التالية[3]:

- التنبؤ بالمبيعات.
- تشغيل الأوامر.
- تخطيط وجدولة عمليات التشغيل.

1محمد توفيق ماضي واسماعيل السيد (1999) ، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية ص 06.

2 Stadtler H. & Kilger C. (2000, 2002), Supply Chain Management and Advanced Planning –Concepts, Models, Software and Case Studies-, Second Edition Springer –Verlag Berlin. Heidelberg . p07.

3جلال إبراهيم ونهال فريد مصطفى (2004) ، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية الإسكندرية، ص31.

- تخطيط الاحتياجات من المواد.

وبالتالي تعتبر عملية التنبؤ بالمبيعات الركيزة الأساسية لإدارة شبكة الإمداد.

إن هذه الأهمية تقتضي أن يتم إعداد التنبؤ بالمبيعات على أسس علمية سليمة كما تتطلب مراعاة الدقة في إعداد مثل هذه التقديرات وذلك حتى تعبر عن الواقع مما يسهل اتخاذ قرارات سليمة في ظل هذه التقديرات.

4- طرق التنبؤ بالمبيعات:

توجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات تتفاوت من حيث سهولة تطبيقها ودرجة دقة نتائجها فهناك طرق نوعية سهلة وبسيطة لا تحتاج إلى مهارات وخبرة عالية، وإنما تعتمد على الإدراك الحدسي والاستقراء التصويري للمستقبل بالاعتماد جزئيا على المعطيات الإحصائية كما يقوم بعضها على افتراض أن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر وأن الظروف والعوامل التي أثرت في المبيعات تبقى سارية المفعول بنفس الكم والحجم والبعض الآخر منها يعتمد على المسح الميداني باستعمال التحري على عينة من المستهلكين، ثم تحليل المعطيات المجمعة بهدف تحديد الطلب المتوقع عن طريق الخبرة في الميدان لكن ما يؤخذ على هذه الطرق أنها مبنية على أساس الحدس والتخمين مما قد يؤدي إلى توقعات سلبية حسب درجة التفاؤل والتشاؤم للأشخاص المكلفين بالعملية كما أن هناك طرق كمية تقوم على استخدام الأساليب الإحصائية والاقتصادية القياسية والطرق الرياضية والتي تفيد في معرفة أو رصد سلوك بعض المتغيرات في الماضي، ثم التنبؤ بسلوكها المستقبلي. كما أن التنبؤ يفيد في اتخاذ القرار على المستوى الجزئي أو الكلي ومن بين هذه الطرق الإحصائية والاقتصادية القياسية نذكر ما يلي:

4-1-طريقة التلميس الأسي:

يعود تأسيسها للباحث Holt في سنة 1957 وكذلك للباحث Brown سنة 1962[1] تعتبر هذه الطريقة من بين الأساليب الشائعة في الحياة العملية، وتعتمد على فكرة أن المعلومات القديمة أقل أهمية من المعلومات الحديثة ولهذا يجب أن تعطي وزنا أقل[2] بحيث يؤخذ التنبؤ الخاص بالفترة السابقة ويجرى عليه التعديل للحصول على التنبؤ الخاص بالفترة اللاحقة يعبر هذا التعديل على خطأ التنبؤ في الفترة السابقة ويتم حسابه بضرب خطأ التنبؤ في الفترة السابقة في معامل ثابت يتراوح بين 0 و1.

4-2- طريقة BOX-JENKINS:

في سنة 1970 توصل BOX-JENKINS (الولايات المتحدة الأمريكية) إلى نشر عملهما المتعلق بمعالجة السلاسل الزمنية وكيفية استعمالها في مجال التنبؤ وذلك بالاعتماد على دالة الارتباط الذاتي واستخدام مبدأ المتوسطات المتحركة ومبدأ الانحدار الذاتي. هذا التحليل يخضع السلسلة الزمنية إلى العشوائية (نموذج عشوائي ((S)ARIMA)[3].

4-3- النماذج السببية أو نماذج الانحدار والارتباط:

يعتبر تحليل الانحدار أحد الأساليب الإحصائية الأساسية في التنبؤ بسلوك الظواهر الاقتصادية وهو يعني قياس العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل أو أكثر وتحديد شكل هذه العلاقة فإذا كانت العلاقة بين متغيرين فقط، نسمي النموذج انحدارا بسيطا، أما إذا كانت العلاقة بين أكثر من متغيرين نسمي النموذج انحدارا متعددا وتقاس قوة الارتباط بمؤشر إحصائي يسمى معامل الارتباط.

1 Bourbonnais R. et Usunier J.C., (2004), Prévision des ventes –Théorie et Pratique- Collection Gestion 3eme édition Economica Paris, p 57.

2علي هادي جبرين(2006)، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان –الأردن- ، ص 207.

3 التسمية (S)ARIMA هي اختصار لـ: (Seasonal) *A*uto *R*egresive *I*ntegrated *Moving* *A*verage.

5- الطرق المتعددة المعايير:

تتعدد الطرق والتقنيات متعددة المعايير المستعملة في النمذجة الرياضية لشبكات الإمداد. نذكر فيما يلي أهم هذه الطرق:

5-1- طريقة البرمجة بالأهداف (Goal Programming) والتي تعمل على تدنية مجموع القيم المطلقة لانحرافات النتائج عن الأهداف[1].

5-2-البرمجة الكمبرومازية (Compromise Programming) التي تعمل على حل المشاكل الاقتصادية ذات الأهداف المتضاربة وحلولها المثلى غير معروفة[2].

5-3- البرمجة باستعمال دوال الكفاءة التي اقترحها الباحثان (Martel et Aouni) وقد عرف هذا النموذج عدة تغييرات في البرمجة الخطية السابقة الذكر حيث يعرف نموذج البرمجة الخطية استنادا لدوال الكفاءة، ومن ايجابيات هذا النموذج إنه يمكن لمسير من التحكم في معطياته التي يريد أن يضيفها للنموذج وقد طبق في عدة مجالات مختلفة، كما تلقى نجاحا كبيرا[3].

5-4- طريقة المعيار الإجمالي (الكلي) (la méthode du critère global) والتي تهتم بتدنية الانحرافات بالنسبة للحل الأمثل بغض النظر عن أولوية الأفضلية[4].

5-5- طريقة القيدε (ε-Constraint Method) والتي تعمل على تحويل المشكل المتعدد الأهداف إلى مشكل ذي هدف واحد يحتوي على قيود إضافية.

5-6- البرمجة الرياضية متعددة الأهداف (PMOM) وهي النموذج الذي يأخذ بعين الاعتبار عدة دوال اقتصادية حيث أن كل دالة تلعب دور معيار بحيث نجد

1 Charnes A. et Cooper W.W., (1961), Management Models and Industrial Applications of Linear Programming, Wiley, New York,.

2 Ignizio J.P., (1982), A review of goal programming : a tool for multiple-objective systems, Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall, p.1112-1115.

3 Martel J.M. and Aouni B., (1990), Incorporating the Decision-Makers Preferences in the Goal-Programming Model. *Journal of the Operational Research Society*, 41(12): p.1125-1130.

4 Vincke Ph. (1989), L’aide Multicritère à la décision, Editions de l’université Bruxelles.

لكل منها حلا أمثلا يختلف عامة عن الحل الأمثل للدوال الأخرى، بالإضافة إلى أن هذا الحل لا يمكن أخذه لأنه ليس حلا أمثلا بالنسبة للمعايير الأخرى وبالتالي يجب اختيار حل وسيط يعتبر مرضيا.

6- دراسة حالة مؤسسة ملبنة ريو (نمذجة شبكات إمداد المنتوجات):

6-1- تقديم الملبنة:

ملبنة ريو هي شركة ذات مسؤولية محدودة منذ جوان 2004 برأس مال يقدر بـ 500000 دج وذات بنية ورأس مال عائلي أنشئت سنة 1999 تختص المؤسسة في إنتاج الياغورت (yaourt) مقرها بتلمسان وتوظف 26 عاملا (11 رجلا و15 امرأة).

6-2- الوضعية الحالية لملبنة ريو ومنتوجاتها:

عاشت مؤسسة ريو وضعية خاصة في السنوات الأخيرة أين عرف رقم أعمالها انخفاضا كبيرا في سنة 2007 مقارنة بسنتي 2004 و2005 بحيث كان مقدرا سنة 2004 بـ 90 مليون دج وسنة 2005 بـ 100 مليون دج أما سنة 2007 انخفض إلى غاية 32 مليون دج وذلك راجع لعدة عوامل نذكر من بينها:

- دخول عدة منافسين جدد في إنتاج نفس أنواع المنتجات وبأسعار منخفضة.

-حدوث عدة مشاكل في الإنتاج انجر عنها تدهور في نوعية أحد المنتوجات المقدمة الشيء الذي أدى إلى التوقف عن إنتاجه ولهذا السبب فضلت المؤسسة التخصص في إنتاج ثلاث أنواع من الياغورت (2007) وهي كالتالي:

- ياغورت بالفواكه معبأ في أوعية TONIC وزنه 450 غ.
- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC والمسمى "حليبي" وزنه 450 غ.
- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية بسيطة وزنه 450 غ.

6-3- خصائص منتوجات الملبنة:

إن عملية دراسة خصائص المنتوجات الثلاث التي تنتجها ملبنة ريو أمر مهم جدا في عملية التنبؤ بمبيعاتها، وكذلك في عملية نمذجة شبكات إمدادها بحيث لا يمكن

تحديد الطريقة المناسبة لعملية التنبؤ إلا إذا تمت معرفة طبيعة المنتوج والمدى المراد التنبؤ خلاله (المدى الطويل أو المتوسط أو القصير أو القصير جدا) كما أن عملية النمذجة لا تتم إلا بمعرفة مختلف الأهداف المراد تحقيقها والشروط الموضوعية أو القيود التي تفرضها خصائص المنتجات كالوقت الكافي لعملية التموين والإنتاج والتوزيع، والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والمحددة لكمية الإنتاج (الآلات والمعدات، وساعات العمل المحددة باليد العاملة المتوفرة عند الشركة ...الخ).

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك خصائص مشتركة بين هذه الأنواع الثلاث كمراحل الإنتاج، أغلب مكونات هذه المنتوجات ومدة صلاحيتها وتختلف في خصائص أخرى مهمة كالجودة وسعر التكلفة والربح الناتج عن بيع كل وحدة من هذه المنتجات ...الخ. بعد القيام بدراسة مفصلة لتكاليف شراء المواد الأولية وتخزينها وتكاليف إنتاج وتوزيع المنتجات التامة الصنع، ومختلف مراحل إنتاج الياغورت والمدة المستغرقة في ذلك تم التوصل إلى استخراج المعلومات التالية:

الجدول -1-: خصائص منتجات ملبنة ريو

المنتجات	الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية	الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC	ياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية TONIC
مدة إنتاج 2300وعاء	25 سا و45د	26 سا و15 د	27 سا و15 د
سعر بيع الوعاء الواحد (دج)	36	40	52
سعر تكلفة الوعاء الواحد (دج)	30.68	33.55	43.62
الربح الوحدي دج	5.32	6.45	8.38
جودة المنتوج	مقبولة	حسنة	جيدة
مدة صلاحية المنتوج	30 يوم	30 يوم	30 يوم

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المستندات المحاسبية للمؤسسة.

مع العلم أن التكاليف الثابتة لإدارة شبكات الإمداد تم تقديرها بـ: 8220 دج.

4-6- المشكل المطروح في عملية تسيير شبكات الإمداد:

من المعلوم أن أهداف إدارة شبكات الإمداد تتلخص في تلبية طلبات الزبائن بالكمية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين، وبجودة عالية ولكن ليس على حساب التكاليف بحيث تبحث المؤسسة على تدنية تكاليفها وتعظيم ربحها.

من خلال دراسة خصائص منتوجات ملبنة ريو لوحظ أن هناك قيود كثيرة تحد من تحقيق هذه الأهداف نذكر من بينها قصر مدة صلاحية هذه المنتوجات والتي لا تتجاوز 30 يوما بالإضافة إلى أن زبائن هذه الشركة هم تجار تجزئة، وهذا ما يفرض التنبؤ في المدى القصير جدا (التنبؤ بالمبيعات الأسبوعية) حتى لا تتجاوز مدة تخزين منتجات ملبنة ريو مدة أسبوع واحد بهدف تسني الوقت الكافي لمحلات التجزئة لبيع منتجاتها قبل انتهاء مدة صلاحية الياغورت. هذا يفرض دراسة المبيعات الأسبوعية

لهذه المنتجات لسنة 2007 لكي يتم التمكن من نمذجتها والتنبؤ باستعمال نموذج Box-Jenkins الأكثر فعالية في مثل هذه الحالات.

كما يتم الأخذ في الاعتبار لقيد محدودية الإنتاج اليومي لهذا المنتوج وطول وقت إنتاجه بالإضافة إلى سوء عملية التموين الناتجة عن عدة أسباب. إن عملية تحقيق أهداف إدارة شبكات الإمداد (نسبيا) تتطلب استخدام إحدى الطرق المتعددة المعايير المتمثلة في طريقة البرمجة بالأهداف الكمبرومازية التي تبحث عن القيمة المثلى لكل هدف على حدا تحت القيود السابقة ثم محاولة التكامل بينها من أجل الوصول إلى الحل الأمثل أو المرضي الذي يوازن بين أهداف شبكات الإمداد بتحقيقها نسبيا.

أما الأهداف المراد تحقيقها هنا فهي تعظيم جودة المبيعات ككل، وتدنية تكاليف شبكات الإمداد، وتعظيم ربح المؤسسة بالإضافة إلى تلبية طلبات الزبائن المتنبأ بها.

5-6- التنبؤ بمبيعات الأسبوع الأول من سنة 2008 للمنتجات الثلاث:

تم استعمال طريقة Box-Jenkins للتنبؤ بالمبيعات الأسبوعية لمنتوجات الملبنة والتي تعتبر الطريقة الأنسب في عملية التنبؤ بمثل هذه الظاهرة حيث مدة صلاحية المنتوج قصيرة وأن المبيعات تتأثر كثيرا بالتغيرات العشوائية وقيمها السابقة تم استخراج نماذج التنبؤ التالية بالاستعأنه ببرنامج Eviews 5.1:

- ياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية TONIC:

$YEFT_t$: مبيعات الياغورت بالفواكه في الزمن t.

$$\Delta YEFT_t = YEFT_t - YEFT_{t-1}$$

ε_t: الخطأ الأبيض في الفترة t.

- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC:

$$\Delta YEAT_t = -0.903\varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t$$

$YEAT_t$: مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC في الزمن t.

$$\Delta YEAT_t = YEAT_t - YEAT_{t-1}$$

- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية:

$$\Delta YEAS_t = -0.51\Delta YEAS_{t-1} - 0.55\Delta YEAS_{t-2} + \varepsilon_t$$

$YEAS_t$: مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية في الزمن t.

$$\Delta YEAS_t = YEAS_t - YEAS_{t-1}$$

يتبين أن السلاسل الزمنية للمبيعات الأسبوعية للمنتوجات الثلاث مستقرة من الدرجة الأولى، مع العلم أن سلسلة مبيعات الياغورت بالفواكه متأثرة بقيمتيها السابقتين والخطأ العشوائي للفترة السابقة الذي يكون قد حدث في إحدى الفترات الزمنية وبدأ يؤثر على القيم اللاحقة. أما سلسلة مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC فهي متأثرة بالخطأ العشوائي للفترة السابقة فقط بينما سلسلة مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية متأثرة بقيمتيها السابقتين.

بعد تحليل المبيعات الأسبوعية للمنتجات الثلاث لسنة 2007 (أنظر **الملحقة-1**) واستخراج نماذج التنبؤ الخاصة بكل منتوج تم استخراج المبيعات المتوقعة في الأسبوع الأول من شهر يناير سنة 2008 وهي كالتالي:

الجدول -2-: مبيعات الأسبوع الأول من سنة 2008 المتنبأ بها

المنتوجات	الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية	الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC	ياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية TONIC
المبيعات الأسبوعية المتنبأ بها	7424	3796	5528

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النماذج الثلاث السابقة الذكر.

6-6- الصياغة الرياضية لعملية تسيير شبكات الإمداد:

تتمثل المشكلة (كما أشير إلى ذلك سابقا) التي تواجهها إدارة شبكة إمداد الملبنة في كيفية تحديد الكمية المنتجة وفي أي وقت تتم العملية الإنتاجية التي تحقق أهداف إدارة شبكة إمداد الشركة. هذه الأهداف تتمثل في الآتي:

- تدنية التكاليف الكلية للإمداد.
- تعظيم الربح الكلي.
- تعظيم جودة المبيعات

تم تقييم الجودة على النحو التالي: جيدة: 20\16، حسنة: 20\14، مقبولة: 20\12.

$$\begin{cases} Min \quad Z_1 = 43.62x_1 + 33.55x_2 + 30.68x_3 + 8220 \\ Max \quad Z_2 = 8.38x_1 + 6.45x_2 + 5.32x_3 - 8220 \\ Max \quad Z_3 = 16x_1 + 14x_2 + 12x_3 \end{cases}$$

حيث أن:

x_1: الكمية المنتجة من الياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية TONIC.

x_2: الكمية المنتجة من الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC.

x_3: الكمية المنتجة من الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية.

إلا أن هناك عدة قيود أو شروط موضوعية تحد من تحقيق الحد الأمثل لهذه الأهداف والمتمثلة في:

- حجم الإنتاج يجب ألا يتجاوز حجم المبيعات المتنبأ بها للأسبوع الأول من شهر جانفي . 2008

- قيد الطاقة الإنتاجية وخصائص المنتجات.

- **قيد ساعات العمل الأسبوعية المتاحة:** قدر الحجم الساعي الأسبوعي المتاح للعملية الإنتاجية بحوالي 1080 دقيقة (ليومي الخميس والسبت) حيث تم حساب

الوقت المخصص لإنتاج وحدة واحدة مـن المنتوجـات الـثلاث كـالآتي: x_1: 0.124 د ، x_2 : 0.098 د، x_3: 0.085 د.

$$\begin{cases} x_1 \le 5528 \\ x_2 \le 3796 \\ x_3 \le 7424 \\ x_1 + x_2 + x_3 \le 13800 \\ 0.124x_1 + 0.098x_2 + 0.085x_3 \le 1080 \\ x_i \ge 0 \quad avec \quad i = \{1,2,3\} \end{cases}$$

6-7- حل النموذج باستعمال طريقة البرمجة بالأهداف الكمبرومازية:

لحل النموذج الرياضي السابق تم استعمال طريقـة البرمجـة بالأهـداف الكمبرومازيـة وذلك بإتباع المراحل التالية:

- البحث عن الحل الأمثل لكل هدف على حدة تحت القيود السابقة الذكر.
- إعطاء أوزان للأهداف الثلاث السابقة حسب أهمية كل هدف.
- البحث عن الحل المثالي الذي يحقق الأهداف الثلاثة بصفة تقريبية.

الصيغة الرياضية النهائية للنموذج تكتسي الشكل التالي:

$$Min \quad Z = 0.20\delta_1^+ + 0.50\delta_2^- + 0.30\delta_3^-$$

تحت القيود:

$$\begin{cases} 43.62x_1 + 33.55x_2 + 30.68x_3 + 8220 + \delta_1^- - \delta_1^+ = 8220 \\ 8.38x_1 + 6.45x_2 + 5.32x_3 - 8220 + \delta_2^- - \delta_2^+ = 63997.51 \\ 16x_1 + 14x_2 + 12x_3 + \delta_3^- - \delta_3^+ = 152158 \\ x_1 \le 5528 \\ x_2 \le 3796 \\ x_3 \le 7424 \\ x_1 + x_2 + x_3 \le 13800 \\ 0.124x_1 + 0.098x_2 + 0.085x_3 \le 1080 \\ x_i \le 0 \quad avec \quad i = \{1,2,3\} \end{cases}$$

حيث أن:

δ_1^- و δ_1^+: هما الإنحرفان السالب والموجب على التوالي للتكاليف المحققـة عـن الحـد الأدنى لها.

δ_2^- و δ_2^+: هما الإنحرفان السالب والموجب على التوالي للربح المحقق عن الحد الأعظم له.

δ_3^- و δ_3^+: هما الإنحرفان السالب والموجب على التوالي للجودة المحققة عن الحد الأعظم لها.

وباستعمال برنامج Lindo61 (أنظر **الملحقة-2-**) نجد الحل الأمثل التالي:

$$\begin{cases} Z_1 \min = 384806.65 \\ Z_2 \max = 63993.32 \\ Z_3 \max = 144760 \\ x_1 = 5528 \\ x_2 = 3796 \\ x_3 = 264 \end{cases}$$

تعني هذه النتائج ما يلي: على الملبنة إنتاج 5528 وعاء من الياغورت بالفواكه و3796 وعاء من الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC و264 وعاء ياغورت معطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية والذي يتطلب 384 806.65 دج كتكاليف كلية لإدارة شبكة الإمداد، ويحقق ربحا أعظميا مقدرا بـ 63 993 دج وأحسن جودة للمبيعات. إلا أنه يلاحظ من خلال هذه النتائج أن الملبنة لا تلبي كل الطلب وهذا ما يفرض عليها رفع الطاقة الإنتاجية عن طريق التوسع بزيادة عدد العمال والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

للتنبؤ بالمبيعات أهمية كبيرة جدا في التسيير الأمثل لشبكات الإمداد وذلك بتحقيق الأهداف وعقلنة استخدام الموارد. إلا أن هذه الطرق والتقنيات تبقى مساعدة في عملية اتخاذ القرارات، ويجب على المسير استعمال خبرته وتجربته في توجيه الحلول المقترحة باستعمال هذه الطرق والتي تقترح على المسير لاستعمالها في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.

إن لطرق التنبؤ بالمبيعات وتقنيات نمذجة شبكات الإمداد دور مهم جدا في تحسين تسيير بقية مهام إدارة هذه الوظيفة من عملية التموين وشراء المواد الأولية إلى غاية توزيع المواد التامة للزبائن.

الفصل الرابع

الموازنة التقديرية

كأداة فعالة لمراقبة التسيير

الفصل الرابع

الموازنة التقديرية كأداة فعالة لمراقبة التسيير

يعتبر التنبؤ المالي ركن أساسي من أركان التخطيط المالي في المشاريع الاقتصادية وذلك باعتباره وسيلة لتحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع قبل تحديد المصدر المناسب لتوفير تلك الاحتياجات، وتتم ممارسة هذا التنبؤ عادة من خلال تطبيق نظام متكامل للموازنات يغطي كافة أنشطة المشروع التشغيلية منها والرأسمالية على حد سواء.

كما أن أدوات مراقبة التسيير متنوعة و للموازنة التقديرية دور بالغ الأهمية في تحقيق الرقابة وذلك من خلال معرفة احتياجات المؤسسة خلال فترة معينة وتقديرها ثم القيام بتقييم الأداء بناءا على تلك التقديرات.

كما أن النظام المتكامل للموازنات يشمل و يغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة حيث يعتبر التنبؤ بحجم وقيمة المبيعات المستقبلية للفترة الزمنية محل التنبؤ بمثابة الركن الأساسي أو حجر الزاوية في إعداد القوائم المالية المتوقعة وإعداد موازنات بقية النشاطات ذلك أن المبيعات هي المصدر الرئيسي للربح المستهدف.

إن دور مراقب التسيير في نظام الموازنات يتمثل في الرقابة القبلية حيث يساهم في مختلف مراحل إعداد الموازنات وذلك بإرشاد مختلف المسئولين والتنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية، كما أنه يقوم برقابة بعدية وتتمثل في المقارنة بين النتائج الفعلية المحققة والتقديرات وحساب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

كما أن التسيير المالي الفعال يتطلب تحقيق هدفين أساسيين أولهما توفير السيولة أي إيجاد وسائل الدفع والتسديد لمواجهة التزامات المؤسسة، والهدف الثاني هو تحقيق الربحية وهي استعمال الموارد المتاحة لتحقيق أكبر هامش من الربح وذلك لضمان التوازن المالي والذي يتطلب التخطيط المالي على المدى القصير

ويعتمد على ما يسمى بالموازنة النقدية والتي تعتبر هامة لارتباطها بجانب المقبوضات والمدفوعات.

وسنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير؟.

وقصد الإجابة على هذه الأسئلة قمنا بتقسيم هذا البحث الى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: ونتطرق من خلاله إلى ماهية الموازنة التقديرية ومتطلبات نجاحها.

المحور الثاني: ونتناول من خلاله أهم أنواع الموازنات التقديرية في المؤسسة حسب الوظائف إضافة إلى قائمة الدخل والميزانية العمومية التقديرية ومختلف مزايا ونقائص الموازنات التقديرية، لنخلص في الأخير إلى خاتمة.

1. مفاهيم أساسية حول الموازنة التقديرية

تقوم المؤسسة خلال مزاولة نشاطها بإعداد خطط ترسم فيها مختلف توجهاتها وتكون هذه الخطط طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة أو سنوية ، وأصبح اليوم استعمال التخطيط الاستراتيجي ، العملي ثم الموازنة والتي تعتبر تفريغا للمخطط العملي وعادة ما تكون الموازنات فصلية تتفرع إلى أسبوعية ويومية من أجل المراقبة المستمرة.

وتعتبر الموازنة التقديرية أداة رئيسية للرقابة وهي ترتكز على التخطيط المستقبلي وتقدم الأساس الرقابي اللازم لتتبع الأداء الحاضر و قياسه وتقويم نتائجه.

1.1. ماهية الموازنة التقديرية

إن الموازنة التقديرية أداة رقابية لها أهداف مختلفة ومتعددة ولها أقسام عديدة وقصد التعرف بدقة على الموازنة التقديرية يجب التعرف على مفهومها وتحديد أهدافها وحصر مختلف تقسيماتها.

1.1.1. مفهوم الموازنة التقديرية

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وهي تختلف من اقتصادي لآخر لذا فإننا سنحاول تعريفها بعدة تعاريف نحصرها فيما يلي:

تعرف الموازنة التقديرية بأنها وسيلة من وسائل التخطيط المالي تحتوي على مجموعة من التنبؤات والتقديرات المالية المستقبلية والمدونة بطريقة كمية تهدف إلى رسم الأهداف المستقبلية وإرشاد متخذ القرار إلى الإجراءات المثالية الواجب اتخاذها بشكل يضمن تحقيق الأهداف.

كما أن الموازنة التقديرية والتي يطلق عليها الميزانية التقديرية في أحيان كثيرة ما هي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفصيلات الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات و السلع الرأسمالية وغيرها كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال.

كما أن الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق و الرقابة أو بعبارة أخرى هي خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال تلك الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.

إن الموازنة التقديرية تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام وهي تستعمل على نطاق واسع بالنظر لما تهيؤه من أساس موضوعي لعمليات التخطيط و التتبع والرقابة.

كما تعتبر الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الموازنة بأنها عبارة عن تعبير كمي ومالي لخطة عمل معينة خلال فترة زمنية محددة.

ومما سبق نستخلص أن نظام الموازنات التقديرية يقدم خدمات رئيسية تتمثل في التخطيط ، التنسيق ، الرقابة والتحفيز ونوضحها كما يلي:

التخطيط:

إن التخطيط يقوم على أساس الاختيار لبديل من البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة ، ومهما كانت أهداف المؤسسة (تعظيم العائد أو الربح أو فتح أسواق جديدة ....) فيجب أن تكون واضحة ومحددة ومرتبة حسب أهميتها ومن ثم وضعها في صورة موازنات عينية ومالية ونقدية.

التنسيق:

إن وظيفة الموازنات التقديرية هي التنسيق بين مختلف نشاطات وأعمال المؤسسة لتحقيق الأهداف ككل ، و لهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة و لكل قسم ولكن يشترط تحقيق الانسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة.

الرقابة:

إن الموازنة التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة للرقابة ، والموازنة السنوية تقسم إلى موازنات فصلية لغرض الرقابة والمتابعة المستمرة ومقارنة التقديرات مع الانجاز الفعلي ومن ثم الوصول إلى إعداد تقارير تتعلق بالأداء ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

التحفيز:

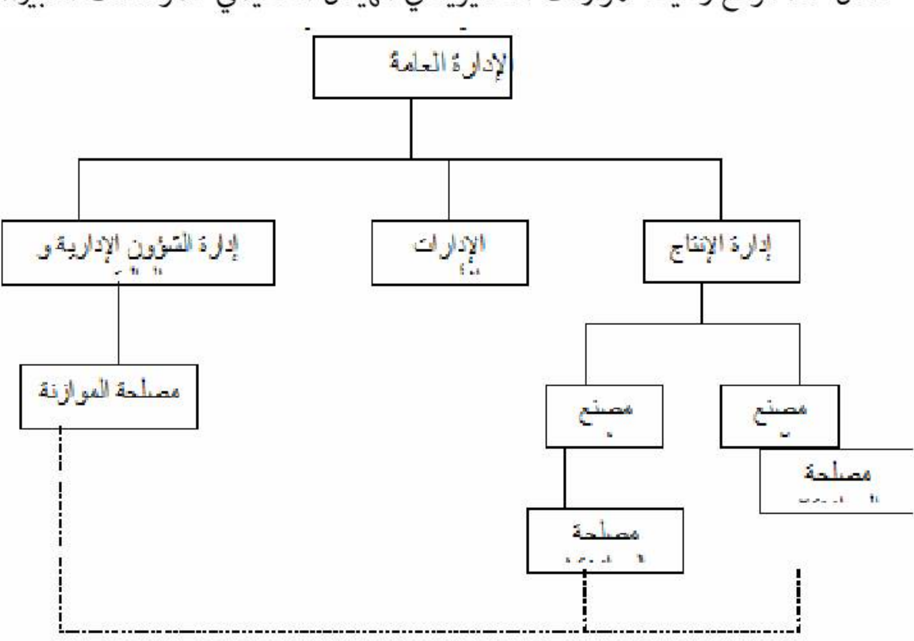
إن التحفيز يولد لدى الأشخاص شعورا يدفعهم إلى التعاون و الإخلاص في العمل و يجعلهم أكثر أمانا واطمئنانا ، الأمر الذي يشجعهم على العمل بجد مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.1. موقع الموازنة التقديرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن لوظيفة الموازنات التقديرية موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبارها مصلحة بالغة الأهمية ، ففي المؤسسات الكبيرة نجد مصلحة الموازنات التقديرية تحت إشراف إدارة الوظيفة المالية أي أنها تابعة في نفس الوقت للإدارة العامة و بلا مركزية

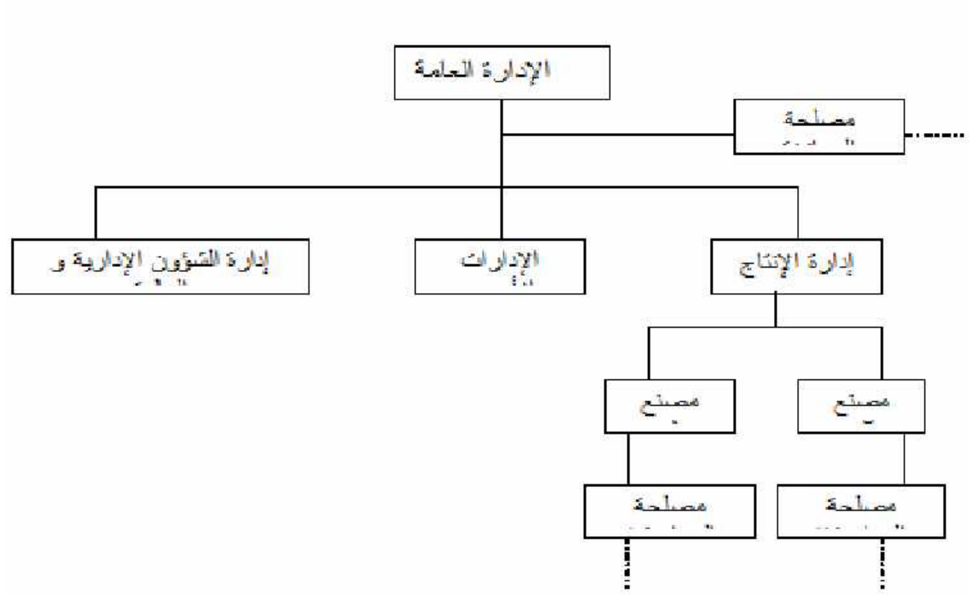
أكثر إلى كل مركز إنتاج كما يمكن ظهورها في موقع الأركان العامة بالنسبة لـلإدارة العامـة و بذلك فدور المكلف بها هو دور استشاري فقط . والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل 1 : موقع وظيفة الموازنات التقديرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الكبيرة.



أما في المؤسسات الصغيرة فتسند مهمة الموازنات التقديرية إلى المسئول المكلف بالمهام المالية وغالبا ما يراقب هذا الشخص من طـرف مـدير المؤسسـة. والشـكل المـوالي يوضـح ذلك.

شكل 02: موقع وظيفة الموازنات التقديرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة.



إن مخطط الموازنة يشمل جزأين متميزين من الموارد المالية الواجب توفيرها فـالجزء الأول منها يتعلق بتنفيذ البرامج أو الخطة الطويلة للسـنة المعنيـة وللفصـل المعنـي مـن المخطط المتوسط و يصبح في الموازنة كمعطيات محددة، وبالموازنة نستطيع المراقبة.

أما الجزء الثاني فيتعلق بالموارد الضروريـة لتنفيـذ الاسـتغلال للفـترة المعنيـة مـن أواد أولية و عناصر الإنتاج المستعملة للفترة و تكون في صورة تقديرات غير دقيقـة لتصـبح في الموازنة أكثر تحديدا و دقة ، وهي المتغيرات المتعامل بها مثل حجـم الإنتـاج والمبيعـات ، تكلفة الوحدة المنتجة...

إن الجزآن مع بعض يمثلان ما يسمى بموازنة الخزينة التي تجمع إيرادات ومصـاريف الدورة.

3.1.1. أهداف الموازنة التقديرية.

تهدف الإدارة من خلال إعداد الميزانيات التقديرية إلى تحقيق الأغراض الآتية: [8]

- تخطيط التنسيق والتوفيق بين المحافظة على سيولة كافية لمقابلة دفع الالتزامات المالية وبين زيادة الأرباح طويلة الأجل التي تحققها المؤسسة.
- تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد مصادر التمويل المتوقعة.
- تقدير الأرباح المتوقعة.
- التنبؤ بكمية المبيعات المخطط لها.

والواقع أن الميزانية التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها ، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة و يجب أن لا ينظر إلى الميزانية التقديرية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق بل هي أداة تهدف إلى استخدام موارد وإمكانيات المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة.

ومن هذا يمكن حصر النقاط الآتية كأهداف لعملية الموازنة:

* إن الميزانيات المعدة إعدادا سليما تقنع المساعدين بأن رؤساءهم متفهمون لعمليات المؤسسة .

* هذه الميزانيات تعتبر أداة اتصال فعالة بين رجال الإدارة العليا و رؤساء الوحدات التابعين لها.

* تمكن المؤسسة من توقع التغيرات و الاستعداد لمواجهتها و خاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغير و الحركية.

* تحسن التنسيق الداخلي بين عمليات و وحدات المؤسسة ، حيث أن الموازنة التقديرية تمكن مسئول أي وحدة إدارية من أن يرى علاقة وحدته بالوحدات الأخرى بالمؤسسة.

4.1.1. أنواع الموازنات التقديرية.

إن الموازنة هي التعبير المالي للقرارات التي يتخذها المسئولون في المؤسسة و توجد في المؤسسة عدة أنواع مختلفة من الموازنات و سوف نتطرق إلى أكثر الموازنات استعمالا و هي كما يلي:

- من ناحية الفترة الزمنية:

حيث نجد موازنات قصيرة الأجل و التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى القصير ، وموازنات تقديرية طويلة الأجل و تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل و تعتبر الموازنات القصيرة جزء من الموازنات الطويلة الأجل.

- من حيث وحدة القياس المستعملة:

وهنا نميز بين موازنات عينية معبر عنها على أساس عيني (كمية الوحدات المنتجة، ساعات العمل...) وموازنات نقدية معبر عنها على أساس نقدي. لكن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي لاعتمادها على معلومات مصدرها المحاسبة العامة و التحليلية كما أنه لا يمكن توحيد أساس القياس في مختلف الموازنات.

- من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

وهنا نميز بين نوعين من الموازنات وهما:

الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال):

وتختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح فهي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج و بيع...

فموازنة النفقات تخص تكاليف الإنتاج كالمواد الأولية والأجور أو مصاريف البيع والتوزيع أو المصاريف الإدارية والمالية أما موازنة الإيرادات فتقدر مدى فعالية التسويق والبيع و الإيرادات المتوقعة، وتعتبر موازنة الأرباح ذات أهمية كبيرة لأنها تقدر الأرباح التي يمكن للمؤسسة تحقيقها.

الموازنة المالية :

وهـي تسـتهدف تـأمين التكامـل والتطـابق بـين الخطـة الماليـة للمؤسسـة وخططهـا التشغيلية أي أنها تتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بالموازنة التشغيلية كما أنها تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها وهي تتكـون من الموازنة الاستثمارية، الموازنة النقدية الموازنـة التمويليـة والموازنـة التقديريـة للمركـز المالي وتتكون الموازنة الشاملة من الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال) والموازنة المالية.

- التقسيم على أساس الثبات و المرونة:

وفي هذا المجال تقسم الموازنات إلى موازنات ثابتة و أخرى مرنة و متغيرة. فالموازنـات الثابتة تكون مبنية على أساس افتراض مسـتوى واحـد مـن النشـاط و هـي تسـتعمل في المؤسسات التي تستطيع التنبؤ بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.

أما الموازنات المرنة فتعد على أساس تعدد الأسعار بينما الموازنات المتغـيرة فتعـد عـلى أساس عدة مستويات مـن النشـاط. و يمكـن أن نعـبر بالموازنـة المرنـة عـلى النـوعين مـن الموازنات المرنة و المتغيرة ويعتبر هذا النوع من الموازنات أداة فعالة لتقييم الأداء.

لذا فإنه يمكن استخدام أسلوب تحليل الانحدار كأساس لإعداد الميزانيات المرنة فمـثلا يمكن أن تعبر المبيعات عن المتغير المستقل و يترتـب عـلى التغـيرات في المبيعـات تغـيرات مقابلة في إجمالي المصاريف.

2.1. متطلبات نجاح الموازنات التقديرية.

إن الموازنة التقديرية هي أداة رقابية تستعملها المؤسسة لتقيـيم الأداء الحـاضر فهـي عبارة عن أداة لوضع الخطط الرئيسية للمؤسسة ونجاحها يتطلب مجموعة من العوامـل والمبادئ التي يجب مراعاتها حتى تحقق الموازنة أهدافها في الرقابة.

وسنتناول في هذا الجزء المتطلبـات الأساسـية لنجـاح الموازنـات التقديريـة مـن خـلال المطالب التالية.

1.2.1. المبادئ الأساسية لإعداد الموازنة التقديرية.

هناك عدة مبادئ تحكم عملية إعداد الموازنة التقديرية و نلخص أهمها فيما يلي:

*** قواعد إعداد الموازنات التقديرية:**

وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية محددة لربط الموازنات بتلك المراكز مما يمكن من تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء.
- اعتماد الموازنة على التنبؤ والتوقع بالأحداث المستقبلية وتكون بدراسات إحصائية للفترات الماضية ودراسة الاتجاهات المستقبلية عن طريق الافتراضات.
- يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، التكاليف والإيرادات وكل المستويات الإدارية.
- ضرورة الربط بين المخطط المحاسبي المالي ونظام التكاليف من جهة ونظام الموازنات من جهة أخرى لأن الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية.
- توزيع الموازنات توزيعا زمنيا وجغرافيا لمتابعة وتقييم الأداء لكل منطقة في فصل أو مدة معينة.
- إشراك جميع المسئولين عن تنفيذ الموازنة في إعدادها من أجل تحقيق أهداف الموازنة كما أن إشراكهم في إعدادها سيرفع من معنوياتهم ويحفزهم على تحقيق تلك التقديرات، وينمي فيهم روح التعاون مما يرفع من الأداء.

كما أن الأساس الرئيسي في الموازنة التقديرية هو تحديد هدف للتنفيذ ثم إثبات نتائج التنفيذ الفعلية و بعدها مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموجودة بالموازنة و من ثم استخراج الانحرافات و تحليلها وتصحيحها.

*** الإجراءات الضرورية لإعداد الموازنة التقديرية:**

لغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية و التي تتمثل في الآتي:

- تكوين لجنة مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الميزانية التقديرية و تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة و في العادة يكون مدير المبيعات و مدير الإنتاج ومدير الحسابات (أو المراقب المالي) أعضاء فيها.

- تعقد هذه اللجنة عدة اجتماعات لتنسيق العمل بين كافة أوجه النشاط و اجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير (أو رئيس قسم) مسودة عمل تتضمن تقديراته عن الميزانية التي تخص القسم المسئول عنه.

- تتم مناقشة كل ميزانية و تحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة و الخطة العامة و من ثم يطلب إعداد التفصيلات الأخرى على تنفيذ ذلك و بعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

- يجب تحديد فترة الموازنة التقديرية و في الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب و تلزم وضع الموازنة لفترة محددة إلا أنه جرت العادة على وضعها على أساس سنوي و مع ذلك فإن ظروف العمل في بعض الصناعات قد تستوجب إعداد الموازنات لفترة أطول أو أقصر من ذلك.

إن الميزانية السنوية التي تعد لدورة الأعمال القادمة تسمى بالميزانية التقديرية العملية أما الميزانية التي تعد لفترة أطول تسمى بالميزانية التقديرية الرأسمالية و هي التي تتعلق بالاستثمارات.

إن الطريقة الأفضل هي إعداد ميزانية تقديرية مرنة وذلك بوضع ميزانية تقديرية رئيسية لمدة سنة مع إعداد ميزانية فرعية للأشهر الثلاث الأولى من السنة تحتوي معلومات تفصيلية، ثم تراجع التقديرات في الميزانية الرئيسية في نهاية كل شهر أو في نهاية كل ثلاثي حسب متطلبات الظروف و توقعات السوق وتعدل الميزانية وفق ذلك.

أما الإجراء الأخير فهو وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات والوقت اللازم لتنفيذها فيجب أولا توضيح الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للمؤسسة و ثانيا إعداد التقديرات التفصيلية وثالثا إجراء التنسيق

ومراجعة هذه الميزانية والمصادقة النهائية عليها حيث يتم إبلاغ كافة المستويات والأقسام بمحتواها لغرض وضعها موضع التنفيذ ومراقبة المتحقق والمقدر والانحرافات الحاصلة وتحديد أسبابها و محاولة تجاوزها قبل حصولها.

*** واجبات مراقب الموازنة التقديرية:**

يسمى الشخص المسئول عن الحصول على الموازنات الفرعية وتوحيدها في موازنة واحدة بالمراقب المالي وحتى يكفل للموازنة التقديرية الأساسية شكلها النهائي يجب أن يتمتع هذا الشخص بمعرفة كاملة بنواحي نشاط المؤسسة ويكون على دراية كاملة بحسابات التكاليف وتتلخص واجباته فيما يلي:

- إعداد كافة النماذج و دليل الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنة.

- تقديم كافة البيانات والتحاليل والنتائج للأعمال السابقة المقترحة واحتمالات تأثيرها على نتائج الأعمال وكذلك تأثيرها على المركز المالي للمؤسسة.

- تلقى التقديرات (الموازنات) الأولية من المسئولين عن إعدادها وإحالتها إلى لجنة الموازنة التقديرية مع الأخذ بعين الاعتبار رأي المراقب المالي بشأنها و ذلك حتى تكون هذه التقديرات الأولية محل للدراسة من اللجنة و من أجل اعتمادها.

- إعادة الموازنات التقديرية بعد اعتمادها بصفة نهائية للإدارات المختصة للبدء في التنفيذ.

- مقارنة الموازنات التقديرية بالنتائج الفعلية و إحالتها إلى الإدارات المختصة للرد عليها وذلك تمهيدا لاتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح المسار.

- إعداد الموازنات التقديرية الرئيسية.

2.2.1. الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية:

إن إعداد الموازنة التقديرية يتطلب تسلسل لعمليات وخطوات مختلفة من أجل إنجاح عملية الإعداد و من ثم تحقيق الأهداف المبتغاة من إعدادها، وأهمها ما يلي:

يقوم مراقب الموازنة المالية بإعداد بيان كتابي (دليل إعداد الموازنة) يوضح فيه الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنة كما يبين تاريخ إرسال الموازنات النوعية

من الأقسام أو الإدارات المختلفة إلى لجنة الموازنة على أن يرفق بالدليل المشار إليه كافة النماذج التي سبق له إعدادها طبقا لما هو موضح في واجباته.

ترسل إلى لجنة الموازنة عن طريق المراقب التعبيرات والموازنات الخاصة بكل مركز من مراكز المسؤولية مرفقا بها تقرير مراقب الموازنة وملاحظاته عليها وتتم مناقشتها بمعرفة اللجنة في حضور المدير أو الرئيس المختص لتوضيح أسس و مصادر التقديرات الخاصة بكل موازنة ويتم تعديل الموازنات إذا اقتضى الأمر قبل اعتمادها من لجنة الموازنات.

يتم تجميع الموازنات النوعية المختلفة ويتم إعداد الموازنة الرئيسية لعرضها على مجلس إدارة المؤسسة.

إذا تم اعتماد الموازنة الرئيسية في صورتها النهائية من طرف مجلس الإدارة يتم إعادة توزيع الموازنات النوعية المختلفة على رؤساء أو مديري الإدارات المختصة للبدء في العمل.

يتم مناقشة النتائج الفعلية مع التقديرات الواردة بالموازنات المختلفة كل فترة زمنية ولتكن أربعة أسابيع وذلك بحضور الرئيس أو المدير المسئول عن القسم.

3.2.1. محددات نجاح الموازنات التقديرية.

لنجاح الموازنة التقديرية يشترط توفر جملة من العناصر الضرورية والمتكاملة حيث أن عدم المبالاة بها يؤدي إلى فشل الموازنة التقديرية ومن ثم التأخر عن تحقيق الأهداف الرقابية التي تمكن من تقييم الأداء و تصحيحه، وأهم المعايير المحددة لنجاح الموازنات نجد مايلي:

- أن لا تزيد مدة الموازنة التقديرية عن سنة ، بحيث تكون فترة قصيرة تسمح بإعداد التنبؤات والتقديرات التي تعتمد عليها النشاطات المستقبلية للمؤسسة، ويمكن تجزئة الموازنات على فترات تقل عن سنة.

- تبني الإدارة لفكرة الموازنات التقديرية أداة تخطيطية رئيسية فعالة.

- إيجاد نوع من التعاون و الاتجاه نحو العمل المشترك ليساهم الجميع في انجاز الخطة و إنجاحها.

- توحيد المعايير و النظريات المعتمدة في وضع الخطط و تقييمها وقياس الأداء.

-تقييم الخطط السابقة والاستفادة من الثغرات الموجودة في التخطيط المستقبلي.

من تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالموازنة التقديرية يمكننا القول بأن الموازنة هي تعبير عن نتائج متوقعة بواسطة الأرقام وهي تشكل في كثير من المؤسسات الوسيلة الأساسية للتخطيط، وعملية التخطيط المالي أو الموازنة تمر بثلاثة مراحل تتمثل في وضع الخطة الأساسية وهي التقدير المستقبلي للعمليات ثم تنفيذ الخطة وهي تطبيق التقديرات فعليا، وأخيرا تقييم الخطة وهي مقارنة الأهداف المخططة بالعمليات الفعلية.

وتعتبر الموازنات التقديرية وسيلة رقابية واسعة الانتشار فهي بحكم كونها خطة مستقبلية تحدد فيها النتائج المتوقعة بشكل كمي تشكل معيارا للأداء وأساسا لتتبع الانجاز وقياسه وتقويمه، كما إن إعداد الموازنة يقوم على أسس وقواعد من أجل تحقيق الأهداف والتي تتمثل أساسا في تخطيط الأرباح مع المحافظة على سيولة كافية، وتقدير التدفقات المستقبلية بينما يتحدد نجاحها بمجموعة من العوامل وأهمها أن لا تزيد مدتها عن سنة و توحيد المقاييس المستخدمة و زيادة الاهتمام بها من كل الفئات.

2. الموازنات التقديرية أداة لمراقبة التسيير

إن التخطيط و الرقابة وجهان لعملة واحدة ، فالتخطيط بدون رقابة يصبح عديم الجدوى ولهذا يسمى نظام الموازنات التقديرية عادة بنظام السيطرة عن طريق الميزانيات التقديرية فالرقابة تعني تنظيم الفعاليات في المؤسسة ومواكبتها لتسييرها ضمن الخطة للوصول إلى الأهداف المرسومة فيها، والرقابة بهذا المعنى عبارة عن متابعة الخطط و تحفيز العاملين في المؤسسة على تحقيق الأهداف ومنع الانحرافات

واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز تلك الانحرافات والموازنات التقديرية تختلف وتتنوع أما الميزانية التقديرية السنوية أو العملية فهي تخطط للأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال الدورة المالية القادمة وكل ما يتعلق بالموارد والمصروفات والخسائر والأرباح المتوقع أن تنتج خلالها ونجد فيها كل من موازنة المبيعات، الإنتاج، المشتريات الأجور والموازنة النقدية وإذا قامت المؤسسة بوضع جميع هذه الميزانيات التقديرية سميت بالميزانية التقديرية السنوية إلا أنه ليس من الضروري دائما أن تتبنى أو أن تأخذ المؤسسة بنظام الميزانية التقديرية الشاملة فقد تكتفي بعض المؤسسات بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات والإنتاج دون إعداد باقي الميزانيات.

1.2. أنواع الموازنات التقديرية.

إن نجاح نظام الموازنة التقديرية يتوقف و يعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية لذلك نلاحظ بأن الميزانية التقديرية للمبيعات هي أول الميزانيات الواجب إعدادها عند إتباع نظام الميزانيات التقديرية حيث تعتبر أساسا لإعداد ميزانية الإنتاج و المشتريات و المصروفات والمقبوضات.

1.1.2. الموازنة التقديرية للمبيعات.

يعتبر تقدير المبيعات الخطوة التنفيذية الأولى في إعداد الموازنات التقديرية فالكميات التي يمكن بيعها من الإنتاج تعتبر العنصر الأساسي الذي يتم على أساسه تقدير سائر العناصر و في مقدمتها كميات الإنتاج.

ويجب تقدير المبيعات بالكمية و القيمة نظرا لعدم التأكد من تحقيق رقم معين من المبيعات لذا يتبع نظام الموازنة المرنة أي بمعنى إعداد عدة تقديرات للمبيعات بالكمية كان تحدد بنسبة 85% - 70% ... من الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

وقد يتم إعداد تقديرات للمبيعات السنوية لعدة فترات كل فترة تمثل أربعة أسابيع مثلا لإمكان المقارنة بين الانجاز الفعلي و التقديري ، و يتم تحديد سعر بيع الوحدات بمعرفة مجلس الإدارة و كذلك عمولة وكلاء البيع إن وجدوا و أي خفض أو رفع لأسعار البيع أو تغيير لنسبة عمولة الوكلاء الخاصة بالمبيعات يجب أن يأخذ بعين

الاعتبار ظروف العرض و الطلب و الأسعار الخاصة بالمبيعات و هـو الأمـر الـذي يتطلـب التعديلات اللازمة الواجب إدخالها على الموازنة ، كما يجب أن تظهر الموازنة صـافي قيمـة المبيعات بعد خصم الديون المعدومة أو المشكوك في تحصيلها.

و هناك عدة عوامل تؤثر على حجم المبيعات وهي كما يلي:

✓ **العوامل الخارجية:**

- النمو الديمغرافي يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.
- المـؤشرات الاقتصـادية العامـة كمسـتوى الـدخل و العمالـة و الاسـتهلاك و معـدل الاستثمار و تغير الأذواق.
- المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة.
- دعم بعض المنتجات من طرف الدولة.
- التقلبات الموسمية و الدورية للمبيعات.

✓ **العوامل الداخلية:**

- سياسة الإعلان وترويج المبيعات.
- الطاقة الإنتاجية.
- جودة المنتجات.
- سياسة تسعير المنتجات و مدى ارتباطها بقدرة المستهلك و درجة الجودة.

وتوجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات فيمكن تقدير مبيعات السنة الحالية بإضافة نسبة محددة لمبيعات السنة الماضية إلا انه من الخطأ الاعتماد عـلى هـذه الطريقـة بـل يجـب الأخذ في الحسبان دراسات السوق والأحوال الاقتصـادية السـائدة ومقـدار النمـو المتوقـع خلال الفترة اللاحقة.

وخلال عملية تنفيـذ الموازنـة يجـب متابعـة ومراقبـة هـذه العمليـة لمعرفـة النتـائج المحققة ومدى مطابقتها للتقديرات لمعرفة مقدار الانحرافات من أجل تصحيحها.

كما تقوم إدارة المبيعات بإعداد تقديرات تكاليف البيع و التوزيع اللازمة للمبيعات من أجل متابعة و مراقبة هذه الأعباء و غالبا ما يتم تقدير تلك الأعباء على أساس النتائج السابقة مع إجراء التعديلات اللازمة تماشيا مع التعديلات في كمية المبيعات المقدرة.

ومن أهم تكاليف البيع والتوزيع نجد ما يلي:

- مصاريف الترويج والإعلان.
- تكاليف شحن وتوزيع ونقل المنتجات.
- تكاليف التعبئة والتغليف.
- تكاليف البيع المباشرة وتتضمن مرتبات مندوبي أو وكلاء البيع وأعباء تنقلاتهم.

2.1.2. الموازنة التقديرية للإنتاج.

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة حتى تلبي احتياجات موازنة المبيعات في الوقت المناسب و تقوم المؤسسة بالإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبيات) أو عن طريق الإنتاج المستمر وتختلف الطريقتين كون أن المؤسسة يستوجب عليها تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المنتجات في حالة الإنتاج المستمر.

إن القيام بتقدير الإنتاج و من ثم إعداد موازنة الإنتاج يعتبر جزءا هاما من إعداد نظام الرقابة الداخلية عن طريق الموازنة التقديرية إذ يستحيل بدون موازنة الإنتاج التوفيق بين الجهود الخاصة بكل من المبيعات والإنتاج.

إن الكمية الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة تتحدد كما يلي:

الكمية الواجب إنتاجها = المبيعات المقدرة + المخزون الواجب الاحتفاظ به في نهاية فترة الموازنة – المخزون من المنتجات الموجود في أول فترة الموازنة.

- الموازنة التقديرية لمستلزمات الإنتاج:

أ- الموازنة التقديرية للمواد الأولية:

إن هدف هذه الموازنة هو إعداد التقديرات بالكمية والقيمة للمواد اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج كما أنها تهدف إلى تحقيق الرقابة على المواد الأولية.

من أجل تخطيط احتياجات الإنتاج من المواد الأولية يجب دراسة الموازنة بين كمية المواد اللازمة للإنتاج ومستوى المخزون من هذه المواد والكمية الواجب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة وتحديد حجم المشتريات وبهذا نستطيع توفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على هذه المواد وهذا يستوجب دراسة النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات من المواد الأولية اللازمة للإنتاج (موازنة احتياجات الإنتاج من المواد).

- إعداد موازنة المخزون من المواد (تحديد حدود المخزون من المواد الأولية).

- إعداد موازنة مشتريات المواد (تحديد الكميات الواجب شراؤها و أسعارها وتواريخ الشراء).

- إعداد موازنة تكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

ب- الموازنة التقديرية للعمل المباشر:

يعتبر العمل المباشر من أهم عناصر الإنتاج وتهدف هذه موازنة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج ومقارنته مع الوقت المتاح وكذا تقدير تكلفة الأجور المباشرة أما العمل غير المباشر فيضم إلى موازنة الأعباء غير المباشرة ولإعداد هذه الموازنة يجب معرفة مايلي:

-برنامج الإنتاج المقدر (موازنة الإنتاج).

-الوقت اللازم لإنتاج الوحدة من المنتج و مقدار الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.

- الوقت المتاح من العمل المباشر.
- معدل الأجر المدفوع للعامل.

3.1.2. موازنة المشتريات و الاستثمار.

أ- الموازنة التقديرية للمشتريات:

إن الموازنة التقديرية للمشتريات توضح مايلي: [28]

- الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يجب أن يتم فيه الشراء.
- التكلفة المقدرة للمشتريات من المواد الأولية.

إن الميزانية التقديرية للمواد تقتصر على الكميات فقط أما الموازنة التقديرية للمشتريات فهي تتناول الكميات و التكاليف.

إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات التي تحتاجها المؤسسة خلال السنة المالية هو وضع الخطة التي تسمح لها بالحصول على كافة احتياجاتها من خامات وغيرها من العناصر بأقل الأسعار وفي الوقت المناسب أي بعد التأكد من أن هناك مخزونا كاف لدى المؤسسة يفي باحتياجاتها إلى حين وصول الكميات المشتراة.

إنه لمن الواجب تطبيق نظام المراقبة على طلبات الشراء طبقا لما يلي:

إتباع نظام الحد الأقصى و الحد الأدنى و مستوى إعادة الطلب، والمقصود بهذا النظام هو إعادة الطلب لشراء أصناف أو سلع معينة عندما يصل المخزون منها إلى الحد الأدنى و بحيث تتجاوز الكمية المطلوبة من هذه السلعة الحد الأقصى المحدد لها.

ب- الموازنة التقديرية للاستثمار:

إن الموازنة الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية و تخصيص رأس مال محدود لها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة والموازنة الاستثمارية تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يجب استثمارها في شكل

أصول ثابتة وكيفية تخصيص تلك الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

4.1.2. الموازنة النقدية (موازنة التدفقات النقدية).

إن الموازنة النقدية هي عبارة عن كشف لحركة الأموال في المستقبل وتحديد مستويات العجز و الفائض النقدي ، أي التدفقات النقدية المتوقعة للداخل و الخارج خلال فترة زمنية محددة و بيان الفائض أو العجز بينهما. ولها عدة استخدامات منها:

- تستخدم في التخطيط المالي وفي الرقابة المالية.
- تساعد المدير المالي في إظهار الفترات التي يتحقق فيها فائضا و الفترات التي يتحقق فيها عجزا مما يعطيه فرصة كافية للبحث عن مجالات لاستثمار الأموال الفائضة و البحث عن مصادر تمويل مناسبة و في الوقت المناسب.
- تساعد المدير المالي في تبيان الفترة التي يستطيع فيها أن يسدد ما اقترضه من أموال و ذلك بالفترات التي يتحقق فيها فائضا.
- تساعد المدير المالي في بيان الفترات التي يستطيع فيها أن يوزع أرباحا على الملاك بحيث لا تشكل عبئا على سيولة المشروع.
- تعتبر نقطة البداية للتحضير لإعداد الميزانية العمومية التقديرية.
- تساعد المدير المالي في المقارنة بين سياسات البيع و الشراء المطبقة و مدى التوافق بينهما.

ويتم إعدادها بتقدير المقبوضات النقدية المتوقعة والمدفوعات النقدية واستخراج صافي التدفق النقدي.

2.2. قائمة الدخل والميزانية العمومية التقديرية.

إن الموازنة النقدية وهي موازنة التدفقات النقدية تمثل نقطة البداية لإعداد الميزانية العمومية التقديرية فبعد تقدير المدفوعات والمقبوضات نقوم بإعداد قائمة الدخل التقديرية والميزانية العمومية التقديرية.

1.2.2. قائمة الدخل التقديرية.

تعرف قائمة الدخل التقديرية بأنها قائمة مالية تضم أرقام عن الدخل المتوقع تحقيقه خلال فترة زمنية مقبلة وتتضمن التكاليف والمصاريف التي تدفعها المؤسسة لتحقيق ذلك الدخل في نفس الفترة، وتحقق قائمة الدخل عدة أهداف أهمها:

-تقدير قيمة الدخل المتوقع أو الأرباح الصافية خلال الفترة المقبلة المخطط لها.

-تقييم المصاريف أو التكاليف التي تدفعها المؤسسة على الإنتاج و كذا الإيرادات المحققة خلال الفترة القادمة.

-تقييم أوجه إنفاق الدخل و تحديد استخدامات الأموال المتاحة للمؤسسة.

و يتطلب إعداد قائمة الدخل التقديرية تقدير العناصر التالية:

1-**صافي المبيعات**: و لتحديد صافي المبيعات المتوقع للفترة المقبلة يجب تقدير عناصره و هي كما يلي:

صافي المبيعات = إجمالي المبيعات – (مردودات المبيعات + الخصم المسموح به).

2-**تكلفة المبيعات**: ولتحديد تكلفة المبيعات المتوقعة للفترة القادمة يجب تقدير عناصرها.

تكلفة المبيعات = (بضاعة أول المدة + المشتريات) – بضاعة آخر المدة.

3- مجمل ربح العمليات = صافي المبيعات – تكلفة المبيعات.

4- المصاريف الإدارية = المصاريف العمومية المتعلقة بالمبيعات مثل: مصاريف البيع و التوزيع.

5- صافي ربح العمليات = مجمل ربح العمليات – المصاريف الإدارية.

6- الإيرادات الأخرى و المصاريف الأخرى و هي التي لا تتعلق بالمبيعات أو الإنتاج.

7- صافي الربح قبل الضريبة = (صافي ربح العمليات + الإيرادات الأخرى) – (المصاريف الأخرى + الفوائد).

8- صافي الربح بعد الضريبة = صافي الربح قبل الضريبة – الضريبة المدفوعة.

9- الأرباح الموزعة = صافي الربح بعد الضريبة - الأرباح المحتفظ بها.

وعادة تستخدم طريقة القياس النسبي لإعداد قائمة الدخل التقديرية وهي كما يلي:

1-اختيار قائمة دخل سابقة للمؤسسة تمثل وضعها المالي و تعتبر كسنة أساس.

2-استخراج نسبة كل من تكلفة المبيعات ومجمل ربح العمليات والمصاريف الإدارية وصافي ربح العمليات إلى صافي المبيعات.

3-تقدير المبيعات المتوقعة والإيرادات والمصاريف الأخرى والفوائد والضريبة ونسبة توزيع الأرباح.

4-استخراج عناصر قائمة الدخل التقديرية من 1 إلى 5 أي من صافي المبيعات إلى صافي ربح العمليات عن طريق ضرب نسبة كل عنصر المستخرجة في المبيعات المتوقعة.

5-استخراج عناصر قائمة الدخل التقديرية من 6 إلى 9 أي من الإيرادات الأخرى و المصاريف الأخرى إلى الأرباح الموزعة حسب التقديرات المعطاة.

2.2.2. الميزانية العمومية التقديرية.

تعرف الميزانية العمومية التقديرية بأنها كشف تقديري بين موجودات المؤسسة وأصولها ومطلوباتها المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة حيث أن الخطوة النهائية في عملية إعداد الموازنات التقديرية هي إعداد الميزانية العمومية التقديرية.

ويتم عادة إعداد الميزانية العمومية التقديرية بطريقة القياس النسبي كما يلي:

- اختيار سنة سابقة كسنة أساس ليتم القياس عليها وإحضار الميزانية العمومية للمؤسسة لتلك السنة (سنة الأساس).

- تقدير المبيعات المتوقعة للفترة المقبلة.

- تحديـد عنـاصر الميزانيـة المرتبطـة بالمبيعـات و اسـتخراج نسـبة تلـك العنـاصر إلى المبيعات.

- تقدير بقية العناصر في الميزانية التي لا ترتبط بالمبيعات.

- الزيادة في الخصوم يتم مواجهتها عن طريق الاقتراض.

3.2.2. مزايا الموازنات التقديرية و نقائصها.

إن أسلوب الموازنات التقديرية يقدم عدة مزايا وايجابيات وأهمها ما يلي:

-يلزم الإدارة بتخطيط برامجها عـلى أسـاس اقتصـادي سـليم بالنسـبة للمـواد الأوليـة والأجور ومختلف المصاريف.

-يحدد المسؤوليات لكل مستوى من مستويات الإدارة ولكل فرد من أفرادها وتحديـد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

-إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.

-إلزام الإدارة بدراسة أسواق منتجاتها وأساليبها وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي تمتن وتوسع مجال نشاط المؤسسة.

-يمثل أسلوب الموازنات التقديرية قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسـة لأنـه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات.

-يلزم الإدارة بالدراسة والبرمجة من أجـل الاسـتعمال الأكـثر اقتصـادا لليـد العاملـة و المواد الأولية وموارد المؤسسة.

-يلزم الإدارة بوضع نظام جيد للمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

-يسهل الحصول على الائتمان من البنوك.

-إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.

-متابعة جميع النشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.

-الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.

-يلزم المستويات الإدارية بالمحافظة على المواعيد وعدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار.

-إنه الوسيلة الوحيدة التي تبين مقدما كمية المبالغ التمويلية اللازمة ومتى تتم الحاجة إليها.

-وكما قلنا سابق فإن نظام الموازنات التقديرية يقدم خدمات رئيسية للإدارة وهي التخطيط و التنسيق والرقابة.

إلا أن هنا عدة نقائص تؤدي إلى ضعف هذا الأسلوب و أهمها ما يلي:

- عدم كفاية المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية.
- مساعدة غير كافية من الإدارة.
- عدم التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية.
- السرعة في تطبيق نظام الموازنات التقديرية.
- اتجاه المسيرين إلى انتظار الكثير من نظام الموازنات التقديرية.
- عدم تبسيط الإجراءات الضرورية.

-استعمال الموازنات التقديرية لأغراض تحكمية بدلا من استعمالها كوسيلة لمراقبة العمليات ويحدث ذلك عندما لا تبنى على أساس الاستجابة لمتطلبات الواقع و للاحتياجات الفعلية

حيث يمكن أن تتعرض بعض الوحدات للتضييق والعرقلة بحجة عدم وجود مخصصات، بينما تتوفر مخصصات زائدة عن الحاجة يمكن أن تصبح مصدرا للتبذير على مستوى وحدات إنفاقية أخرى.

- تردد المسئولين أو عدم قدرتهم على تنبيه مرؤوسيهم ولفت أنظارهم لتدارك الانحرافات الموجودة في الأوقات المناسبة.

ومما سبق يمكننا القول بأن الموازنة التقديرية للمبيعات تمثل نقطة الارتكاز بالنسبة لجميع الموازنات التقديرية الأخرى، وللموازنة النقدية أهمية بالغه كونها

تهتم بجانب المقبوضات والمدفوعات النقدية حيث تعتبر نقطة البداية للتحضير لإعداد الميزانية العمومية التقديرية لكن هذا لا يقلل من أهمية الموازنات الأخرى وتمثل الميزانية العمومية التقديرية الخطوة النهائية في عملية إعداد الموازنات التقديرية.

إن للموازنات التقديرية مزايا عديدة تساهم في الرقابة المستمرة إلا أن لها بعض النقائص التي تؤدي إلى إضعافها لذا يجب على إدارة المؤسسة الاهتمام بها من أجل تفعيل عملية الرقابة.

خاتمة.

من خلال تحليلنا لموضوع الموازنات التقديرية يمكننا القول بأن الموازنات التقديرية تعتبر جزءا أساسيا من النشاط التخطيطي في أي مشروع ما ولهذا فإن نقطة البداية في نظام الموازنات التقديرية هي تحديد أهداف المؤسسة بدقة.

إن الموازنات التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات وهي أداة رقابية، ولكن لا يمكن اعتبارها العلاج الكامل لكل نواحي النقص في التسيير ذلك أن الموازنات التقديرية يجب أن تستعمل في نطاق حدود معينة وذلك لعدة أسباب من بينها اعتماد الموازنات التقديرية على التنبؤات والتقديرات الخاصة بمحيط المؤسسة مثل التنبؤ بأحوال السوق وبأذواق المستهلكين ... لذا فإن الموازنات المستنتجة من هذه التقديرات يجب أن تستعمل بحذر مع تفهم حدودها وما عليها من قيود.

الفصل الخامس

تكنولوجيا المعلومات الحديثة

وأثرها على القرارات الإدارية

الفصل الخامس

تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية

تعتبر نظم المعلومات عاملا أساسيا في نجاح أو فشل أي منشاة من المنشآت, وتنبع هذه الأهمية من كون المعلومات تستخدم كأداة من اجل التنسيق ودعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات من جانب, وكأداة اتصال في داخل المنشاة ومع البيئة المحيطة بها من جانب آخر.

فالمنشاة أمام عمليات التوسع والانتشار الجغرافي والتنويع الإنتاجي, وأمام عمليات التسويق و التمويل والحاجة للموارد البشرية وباقي الأنشطة, تجد نفسها بحاجة إلى وضع هيكلية مناسبة لهذه الأنشطة بالشكل الذي يضمن يدفق المعلومات من الوحدات المختلفة وتحليل هذه المعلومات والاستفادة منها في تطوير أداء المنشاة بشكل عام و في تطوير أدائها الإداري بشكل خاص فالنشاط الإداري في منشآت الأعمال تربطه علاقة ووثيقة جدا بنظم المعلومات (Williamson *et. al.* 1975) هذا و تزداد هذه العلاقة قوة واتثاقا كلما زادت درجة الغموض وعدم الثقة التي تحيط بالقرارات الإدارية ونتائجها المتوقعة.

وفي الوقت الحاضر يشهد العالم عملية تطور سريع في حاجة المنشات من المعلومات سواء من حيث الكم أو الكيف أو السرعة في الحصول على المعلومة, بهدف اتخاذ افضل القرارات و توثيق علاقة هذه المنشات بالبيئة المحيطة بها, الأمر الذي برز من خلاله واضحا الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات وقدرتها على إشباع حاجة المنشآت من المعلومات, الأمر الذي جعل تطوير هذه النظم وزيادة فعاليتها وكفاءتها إحدى ضرورات العصر.

ولعل أحد العناصر الرئيسية في نجاح هذه النظم هو أنها أصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة سهلت جدا من الوصول إلى المعلومات و خفضت تكاليف الحصول عليها بشكل واضح.

ولعل الثورة التكنولوجية التي وصفها (Rogers and Grassi, 1988, p. 54) بأنها اعظم ظاهرة تأثيرا في عالم الاقتصاد والأعمال بعد الثورة الصناعية, جعلت من تكنولوجيا و نظم المعلومات عنصرين من عناصر النجاح في عالم يتجه نحو العولمة والسرعة في تبادل المعلومات وإذ نحن اليوم في عالم يتحدث عن عصر المعلومات وعن الجيل الثالث من تكنولوجيا المعلومات فان الاتجاه يسير نحو تطوير علاقة المنشاة بالسوق من اجل الحصول على فرص جديدة تعتمد على الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة عن الموردين و العملاء و المنافسين و كل ذوي العلاقة بالمنشاة الأمر الذي يضفي صفة الإستراتيجية على نظم المعلومات كأداة قادرة على خلق و تعظيم القدرة التنافسية و تحقيق الأهداف.

من هنا فان بحثنا يتطلع إلى إبراز العلاقة بين القرارات الإدارية في المنشات الفلسطينية وتكنولوجيا تبادل المعلومات الحديثة التي ظهرت في نهايات القرن العشرين, وعلى ذلك فإننا سوف نشير إلى ثلاثة من أنواع عناصر التكنولوجيا ذات العلاقة الوثيقة ببيئة الأعمال: نظم خارجية تعني بتبادل المعلومات بين المنشاة والبيئة المحيطة بها INTERNET AND EXTRANET و نظم داخلية تعني بتبادل المعلومات داخل المنشاة INTRANET .

1 . المشكلة

يسعى هذا البحث الى التعرف على مدى استغلال المنشات الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة في الحصول على و توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار ذوي العلاقة بهذه المنشات سواء من داخل او خارج المنشاة.

2. الأهداف

يهدف البحث الى تحقيق التالي:

1- معرفة مدي استخدام المنشات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة في الحصول على المعلومات و توفيرها للمستخدم الداخلي لهذه المعلومات.

2- معرفة مدي استخدام المنشات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار للجهات الخارجية ذات العلاقة.

3- التعرف على العوامل المؤثرة في مدى استخدام المنشات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات

4- محاولة استطلاع اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الادارية في المنشات الفلسطينية

3 . أهمية

تنبع اهمية البحث من عاملين اساسيين هما:

1- الاهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في مجال اتخاذ القرارات في عالم الاعمال.

2- عدم وجود دراسات سابقة حول موضوع البحث خاصة ببيئة الاعمال الفلسطينية.

4 . منهجية الكتاب

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة لكونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث, وقد قام الكاتب باستخدام المصادر الثانوية الاولية.

وتتكون المصادر الثانوية من الكتب و المجلات العلمية المتخصصة. أما المصادر الاولية فقد تركزت في استبيان تم تصميمه و اعداده خصيصا لاغراض البحث.

5 . دراسات سابقة

لقد كتب الكثير حول تكنولوجيا المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات, من هؤلاء Porter and Miller(1990) الذين يرون أن تكنولوجيا المعلومات قادرة على التأثير في منظمات الأعمال بشكل أساسي من ثلاثة نواحي: تغيير و تطوير الهيكلية الصناعية خلق قدرات تنافسية جديدة و استقطاب أعمال جديدة.

أما ,Balina(1995) و Odette(1998) فيؤكدان على أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في خلق قاعدة خاصة بمنشات الأعمال تتميز عن تلك الخاصة بمنافسيها وذلك عبر تشخيص هوية كل نشاط من الأنشطة وتوجيه الدعم الأساسي لكل قطاع من القطاعات, وعوامل النجاح فيها والتي يمكن تلخيصها في:

1- تخفيض تكاليف تلك الأنشطة التي يفترض فيها التكرار مثل التخزين والمبيعات والتوريد, ... الخ.

2- إمكانية التمايز في المنتجات في السلع و الخدمات المقدمة للمستهلك.

3- زيادة التنسيق ليس فقط بين أجزاء المنشاة, و لكن أيضا بين المنشاة وبين المجتمع المحيط بها.

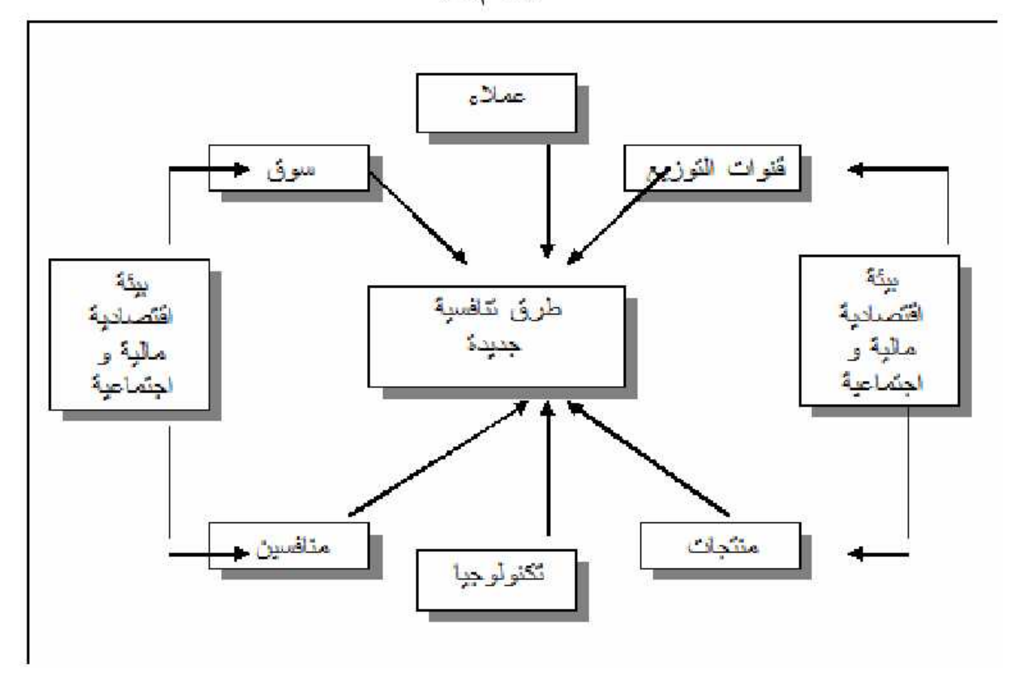
أما (1997) De Val فيرى بأن تكنولوجيا المعلومات لديها القدرة على التغذية العكسية ليس فقط للعمل الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال وإنما أيضا لسيل العمليات الناجم عن عملياتها المختلفة, الأمر الذي يمكن حصره في النقاط التالية: التصميم والتكامل بين المهمات, الرقابة, التدرج الوظيفي, مجموعات العمل و التدريب ويؤكد Rosenberger(1998)في معرض حديثه عن تكنولوجيا المعلومات بان المعلومات وتكنولوجيا المعلومات السريعة وقليلة التكاليف والمتوفرة لدى المنشآت ومعروضة بمحتوى كافي و في مجموعات محددة و سهلة الاستعمال, لهي قادرة على دعم و زيادة المقدرة التنافسية للمنشاة. و بدورهما ,Artill and Mclaney(1994) يرون أن تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت ليس فقط في في تطور المحاسبة الإدارية, ولكن أيضا في عملية تشغيل هذه البيانات بشكل يسمح باستخدام أدوات حديثة ونظم تكاليف وإدارة اكثر كفاءة وفعالية ومن خلال توفير إمكانية القيام بتحليلات متعددة لأوجه النشاط المختلفة, الأمر الذي سهل بدرجة كبيرة من إعداد إصدار تقارير اكثر تفصيلا و فعالية.

دراسات اخرى امثال: Bakos (1991), Nygaard and Bjorn (1994) Bakos and Ripolland andو (1999)Treacy (1985) , Claver and Gonzales (1999), Martinez

Aparisi (1999) أوضحت كيف ان استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عالم الاعمال اصبح من الضرورات الملحة في العصر الحديث اعتمادا على دورها كمصدر اساسي من مصادر الدعم الاساسية لمتخذ القرار, اضافة الى كونها احدى مصادر المميزات التنافسية طويلة الامد.

ومن هذه الدراسات يمكن الخلوص الى أن منشات الأعمال تتبنى التغير التكنولوجي وتستفيد من ذلك عبر إدخال تقنيات حديثة تسمح لها بتطوير قدرتها التنافسية وذلك عبر الإبداع وتطوير منتجات حديثة كطريقة للتأقلم مع الاحتياجات الجديدة للزبائن وبذلك تضمن بقاءها و توسعها التجاري, ومن أمثلة ذلك إدخال تقنيات تشغيل و إدارة حديثة تساهم في زيادة القوة التنافسية لمنشات الأعمال عبر تخفيض التكاليف و زيادة جودة السلع و الخدمات المقدمة للمستهلك (انظر الشكل رقم 1).

شكل رقم(1)



6. نظم و تكنولوجيا المعلومات في نهاية القرن العشرين

يمكن تعريف نظام المعلومات الخاص بمنظمة الأعمال بأنه مجموعة متكاملة من العناصر المادية والبشرية التي تعمل معا بهدف تسهيل إنجاز الوظائف التشغيلية لهذه, كما يهدف أيضا إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات فيها من خلال توفير المعلومات التي يحتاج إليها المديرون في تخطيط عمليات المنظمة والرقابة عليها (سلام وآخرون, 2000, ص. 26).

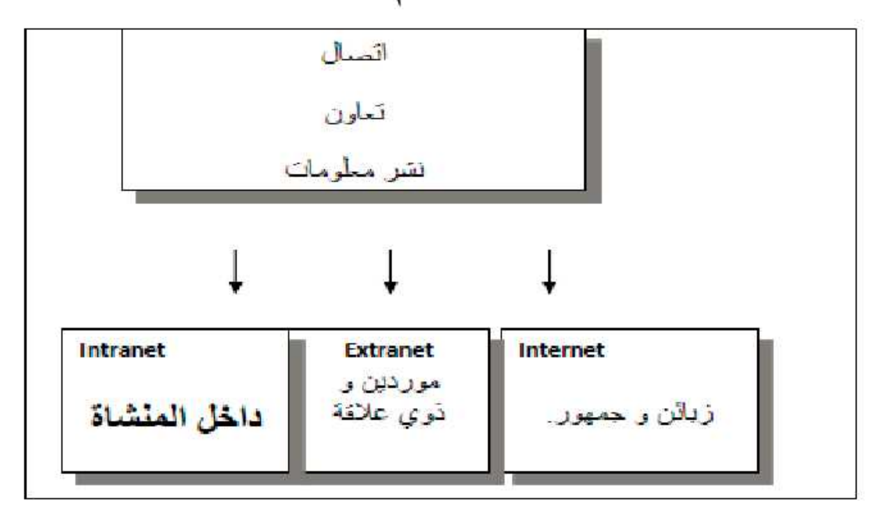
ويندرج تحت الجانب المادي في هذه النظم ما يطلق عليه تكنولوجيا تشغيل وتبادل المعلومات و قد شهد القرن العشرين ظهور اختراعات كثيرة ومتعددة كما وحدثت فيه تطورات تكنولوجية هائلة خاصة في مجالات الاتصالات, الأمر الذي ساهم بشكل مباشر في تسريع عملية تطوير نظم المعلومات في منظمات الأعمال من اجل تحقيق أهداف تجارية ويمكن القول بان التسارع الهائل في تطور الحاسوب منذ بدايات الستينات من القرن الماضي قد احدث ثورة حقيقية في تطور وانتشار استخدام نظم المعلومات في منظمات الأعمال, و يمكن تقسيم هذه الفترة إلى ثلاثة مراحل (شكل 2):

(شكل رقم 2)

تحليل استيراتيجات المشروع (منافسة)	إشباع الحاجات من المعلومات (كفاءة)	ميكنة العمليات الأساسية (فعالية)	هدف/ استخدام **وظيفة**
نظم المعلومات الإستراتيجية		نظم تشغيل البيانات	**عمليات التعاقد**
	نظم المعلومات الإدارية		الوصول إلى المعلومات وتحليلها

- **المرحلة الأولى**, بدأت مع مطلع الستينات من القرن الماضي و التي فيها بدا استخدام نظم تشغيل البيانات (Data Transaction Processing System) والتي تهدف إلى ميكنة عملية تشغيل البيانات (استبدال الأفراد بماكينات) بغرض تطوير الكفاءة التشغيلية.
- **المرحلة الثانية**, بدأت خلال السبعينات من نفس القرن و فيها تم البدء باستخدام نظم المعلومات الإدارية (Management Information System), على نطاق واسع وقد أتاح استخدام هذه النظم الاستفادة من قدر كبير من البيانات المتراكمة في المرحلة السابقة بغرض زيادة فعالية الإدارة و إشباع حاجتها من المعلومات.
- **المرحلة الثالثة**, بدأت مع نهايات سنوات الثمانينات من القرن السابق و بدا فيها استخدام ما يعرف باسم نظم المعلومات الإستراتيجية (Strategic Information System) والذي يهدف إلى استخدام نظم المعلومات من اجل تطوير القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال أما في الوقت الحالي, فعندما نشير إلى عملية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال فإننا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الحاجات المتنامية من المعلومات والتي تحتاجها المستويات التنظيمية المختلفة و التي تزداد تشابكا و ترابطا يوما بعد يوم, الأمر الذي يدعو إلى الاختيار والاستخدام السليم لتكنولوجيا ونظم تبادل المعلومات الأمر الذي يمكننا القول بان استخدام منظمات الأعمال لنظم تبادل المعلومات يمكنها من إحداث تغيير يؤدي إلى رفع كفاءة الوظائف التشغيلية والإدارية لأنشطتها الإنتاجية المختلفة, وعليه فان استخدام نظم تبادل المعلومات بأنواعها الثلاثة (شكل 3) يجب اعتبارها جزء من عملية التغيير ذات الطابع الإستراتيجي والتي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و القدرة على المنافسة كضمان للبقاء في السوق.

(شكل رقم 3)



7. القرارات الادارية و علاقتها بتكنولوجيا المعلومات

يمكن تصنيف القرارات الادارية طبقا لأسس متعددة فمثلا يمكن ان تصنف حسب الانشطة الادارية الى قرارات تخطيط وقرارات تنفيذ و قرارات لرقابة, اما حسب المستوى الذي يتم فيه التخطيط فتقسم الى قرارات تكتيكية و قرارات استيراتيجية كما تقسم حسب امكانية هيكلة المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها الى قرارات هيكلية وقرارات شبه هيكلية وقرارات غير هيكلية.

وتعتبر عمليات تدفق المعلومات داخل المنشاة افقيا (بين الاقسام والوظائف المختلفة في نفس المستوى) ورأسيا (بين المستويات التنظيمية المختلفة) اضافة الى تدفق المعلومات من الخارج بمثابة الشرايين التي تغذي عملية اتخاذ القرار بمستوياتها وأنواعها المختلفة وفي الاسطر التالية نناقش دور انظمة تبادل المعلومات على اتخاذ القرارات في منظمات الاعمال.

ولكن قبل الحديث عن هذه العلاقة هذه نرى انه من المناسب إلقاء الضوء على مفهوم كل من هذه الانظمة و اوجه الاختلاف بينها.

INTERNET: هو وسيلة اتصال محوسبة ذات إقبال جماهيري مصنفة اليوم كرابع وسيلة اتصال من حيث عدد مستخدميها في العالم.

INTRANET: هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت (INTERNET) من اجل توزيع معلومات و تطبيقات يمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

EXTRANET: هو امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية كالموردين و الزبائن وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة INTRANET.

الشكل رقم 4 يوضح أهم الفروق بين هذه الأنظمة.

شكل رقم (4)

مواصفات	INTERNET	INTRANET	EXTRANET
طبيعة الوصول	عام	خاص	شبه عام
المستخدمين	أي شخص	أعضاء من داخل منظمة الأعمال	ذوي العلاقة من خارج منظمة الأعمال (غالبا منشات أخري)
المعلومات	مجزاة	مملوكة	مشتركة بين مجموعة شركات أو مع ذوي العلاقة

7.1 INTERNET المدخل الحديث في العلاقة بين الاتصالات والعمليات

في السنوات الأخيرة طرأ تطور كبير على البنية الأساسية والتكنولوجية التي تستخدمها شبكات الإنترنت وأصبحت تشكل نظام معلومات بكل معنى الكلمة والإنترنت كنظام معلومات لا يبحث في مشكلة تفسير البيانات والمعلومات أو سد حاجات طائفة معينة من هذه المعلومات, كما انه ليس مرتبطا بشكل مسبق بأي نوع من أنواع القرارات ولكنه نظام ذو مرونة عالية يركز على تقوية المعلومات العامة لدى

متخذي القرار و توفير اكبر قدر منها, و المعلومات فيه غالبا ما تكون مرتبة حسب طبيعتها و مصدرها.

ويمكن اعتبار أن هذا التطور بالإضافة إلى التطور الهائل والمتواصل في تكنولوجيا المعلومات قد اصبح من عوامل الدعم الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها عند تبني أي نوع من أنواع نظم المعلومات لدى منظمات الأعمال.

لقد أدى تطور و انتشار خدمات File Transfer Protocol (FTP) وشبكة Usenet وGopher و بشكل أساسي World Wide Web (WWW), إلى زيادة هائلة في عدد مستخدمي شبكات الإنترنت وإلى رفع شعبيتها بدرجة كبيرة جدا.

أما فيما يتعلق بمنشات الأعمال فان استخدامها لشبكة الإنترنت يتطلب تبني أحد نموذجين: نموذج معلومات من اجل التشغيل أو نموذج تشغيل من اجل المعلومات (Quelch and Klein, 1996, p. 98). إن استخدام أي من هذين النموذجين له سلسلة من الوظائف تتجسد في صفحة Web بغض النظر عما إذا كان المستخدمين هم أشخاص من داخل المنشأة أم من خارجها, الأمر الذي سوف يترجم في النهاية إلى عنصر للحصول على الإيرادات أو لتخفيض التكاليف (شكل رقم 5).

وبمقارنة الإنترنت (Internet) بنظم المعلومات الأخرى نجد انه يتميز عنها بما يلي:

ا - الحصول على مميزات في التكاليف:

- توصيل كمية اكبر من المعلومات بطريقة اكثر دقة بسرعة أكبر مما يعني زيادة الإنتاجية.
- تسهيل عمليات الإنتاج والتزويد وتخفيض تكلفة المخزون (Just In Time).
- تسهيل عمليات البيع المباشر و تحاشي الوسطاء.
- السماح بعرض بدائل أخرى في حال نفاذ المخزون.

2- الحصول على مميزات تنافسية:

- قدرة اكبر على توجيه الإنتاج نحو الكمية المطلوبة لسد حاجة المستهلكين.

- إمكانية عرض خدمات عديدة بالتحول للمنافسة بالسعر بدلا من المنافسة بالخدمة.
- تعديل قنوات التوزيع و جعلها اكثر جاذبية للمستهلك.

3- استخدام نظام متعدد الوسائل يساهم في زيادة جودة و قيمة المعلومات.

4- استخدام نظام فعال يساهم في جعل المعلومات قادرة على إشباع حاجات المستخدمين بأكبر قدر ممكن.

5- تخفيض كبير في الوقت اللازم للحصول على المعلومات.

6- جعل الزبون يستخدم المعلومات بشكل اكثر فعالية و بسرعة اكثر من الماضي.

2 . 7 INTRANET الحل للحاجات المعلوماتية داخل بيئة المنشاة

عند الحديث عن (INTRANET) فانه يمكن القول انه نظام وثيق الصلة بالإنترنت يتكون من شبكة تعتمد على معايير و إجراءات مفتوحة معدة أصلا للإنترنت تسمح بتوفير خدمات عديدة مثل: البريد الإلكتروني و مجموعات العمل و خدمات إدارية وأمن في الوصول إلى قواعد المعلومات و المشاركة في المعلومات و إدارة النظم.

ومن ذلك تبرز الصفة الخاصة بنظام INTRANET من حيث كونه نظام خاص لا يستطيع الوصول إليه إلا أشخاص محددين من داخل المنشاة, و تكون فيه المعلومات محمية (Firewalls)[1] وفي هذا المضمار نعتقد أن الشركات يجب أن يكون لديها سطح مرن ومتحرك وكفء يخدم جميع العاملين فيها وبشكل يصلح لتنفيذ مختلف المهمات وهذا الأمر يتطلب استخدام صفحات (Web) داخلية مصممة في ضوء الحاجات المحددة للمنشاة والتي تشكل في مجموعها النواة الأساسية لنظام INTRANET .

1 نظام حماية من اجل منع الزوار الغير مرغوب فيهم (غير المسموح لهم) من الاطلاع على المعلومات

إن استخدام هذه التكنولوجيا في جميع أجزاء المنشاة ربما كان الخيار الأهم والأكثر اقتصادية قياسا بباقي النظم المتاحة حاليا هذا ويمكن حصر المزايا الأساسية لتبني هذا النظام كما يلي:

- تجانس نظم المعلومات المستخدمة في جميع الشبكة و تمتعها بنفس الخصائص, الأمر الذي يسهل من الوصول للمعلومات و البحث عنها.
- تسهيل عملية تبادل المعلومات داخل المنشاة.
- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي (Real Time) او فور حدوث الحدث المتعلق بها.
- رفع كفاءة عمليات الاتصال و اتخاذ القرارات.
- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.
- تسهل نظام العمل في مجموعات وجعله اكثر سرعة وكفاءة و ذلك من خلال تسهيل و تسريع عملية الحصول على المعلومات و تحليلها.

باختصار يمكن القوا بان تبني مثل هذا النظام سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق و إدارة عمليات المنشاة و زيادة قدراتها التنافسية.

7.3 EXTRANET عنصر أساسي في للاتصال بين مكونات سلسلة القيمة

نظام EXTRANET هو عبارة عن شبكة أعمال خاصة مكونة من عدة أطراف أو منشات (زبائن او موردين أو شركاء .. الخ) ذات علاقة مباشرة مع عمليات إحدى المنشات و لكن هذه الأطراف تقع خارج حدود نظام الحماية أو بالأحرى خارج حدود INTRANET.

أو بعبارة أخري يمكن اعتباره مكونا من مجموعة من الأطراف أو الشركات التي تتبادل فيما بينها معلومات معينة, من اجل تسهيل عمل منظم بما يؤدي إلى توفير الوقت والتكلفة.

ويعتبر نظام EXTRANET من الأدوات الحديثة التي سوف تسمح بحدوث بثورات وطفرات تجارية و اقتصادية ليس فقط على مستوى منشات الأعمال بل سيمتد ذلك ليشمل المنظمات الحكومية هذا ويمكن تلخيص مزايا استخدام هذا النظام فيما يلي:

- أداة قادرة على زيادة فاعلية العمليات التشغيلية و الصفقات.

- عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها و المقدرة على توفير المرونة و العمق في عملية التزويد.

- يمكن من تخفيض تكاليف العمليات التجارية الدورية (الاعتيادية) بما يحتويه من إمكانات كبيرة سواء على المستوى التشغيلي او على المستوى الإستراتيجي.

- يساهم في تحقيق نتائج مالية افضل للمنشات عن طريق تخفيض دورة الطلب والتوريد و ما يؤدي إليه ذلك من تخفيض تكاليف التخزين.

- تخفيض تكاليف توصيل المعلومات الخاصة بالعمليات التجارية وذلك على اعتبار ان هذا النظام ارخص من وسائل اتصال أخري ذات طابع تقليدي.

- تخفيض مدة التحصيل وذلك اعتمادا على السرعة في الإدارة ومتابعة شئون الفواتير.

- تخصيص وقت الموظفين الإداريين في أشغال و مهمات ذات قيمة مضافة أكبر لم تكن في السابق متاحة بسبب ضيق الوقت.

المراجــع العربية:

1-عفيفــي، أحمــد كــمال الــدين & يوســف، وائــل محمــد، "المدينــة العربيــة في ظــل الحكومة الالكترونية"، ندوة الحكومة الالكترونيــة ـ الواقــع والتحــديات، مســقط، ســلطنة عمان، مايو 2003م.

2-قنــديلجي، عــامر إبــراهيم & الســامراني، إيمــان فاضــل، "تكنولوجيــا المعلومــات وتطبيقاتها"، مؤسسة الوراق، عمان، 2002م.

3-برهان، محمــد نــور، "إدارة أنظمــة المعلومــات الحكوميــة ـ عنــاصر الاســتراتيجيات والسياسات"، (مترجم)، تقرير صادر عــن دائــرة التعــاون الفنــي للتنميــة بــالأمم المتحــدة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994م.

4-حيدر، معالي فهمــي، "نظــم المعلومــات مــدخل لتحقيــق الميــزة التنافســية"، الــدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م

5-العبد، جلال إبراهيم & الكردي، منال محمد، "مقدمة في نظم المعلومات الإداريــة: النظرية ـ الأدوات ـ التطبيقات"، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.

6-محمود، حاتم محمود فتحي، "الثورة الرقمية وتأثيرها عــلى عــمارة القــرن الحــادي والعشرين"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة جنوب الوادي، أسوان، 2004م.

7-الفريح، إبراهيم صالح، "انتشار تقنيات المعلومــات والاتصــالات في الــدول العربيــة وأثرهــا عــلى مشــاريع الحكومــة الالكترونيــة"، نــدوة الحكومــة الالكترونيــة ـ الواقــع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو 2003م.

8-مصمودي، مصطفي، "العالم العربي وعصر المعلومات في ثورة المعلومات والاتصالات وتأثيرهــا في المجتمــع والدولــة بالعــالم العــربي"، مركــز الإمــارات للدراســات والبحــوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 1998م.

9-مجلة الثورة، مؤسسة الوحــدة للصــحافة والــنشر، العــدد 11474، دمشــق، 9 أيــار 2001م.

10-محمود، زكريا الشيخ، "استخدامات الأرضي والتصميم الحضري في مدن المستقبل"، ندوة مدن المستقبل، المعهد العربي لإنماء المدن، الرياض، 10-12 نوفمبر2001م.

11-رضوان، عبد السلام، " ثورة الانفوميديا ـ الوسائط المعلوماتية وكيف تغير عالمنا وحياتك"، عالم المعرفة، عدد يناير، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000م.

12-درويش، إبراهيم، "التنمية الإدارية"، دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، القاهرة، 1982م.

13-أبو بكر، فاتن أحمد، "نظم الإدارة المفتوحة ـ ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي العشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.

14-يوسف، حسن، "المنطقة العربية والفجوة الرقمية"، مجلة بي سي العربية، 1 مايو 2003م.

15-الجعفري، عبد الرحمن أحمد، "التحليل الإداري بداية الانطلاق لتطوير المدينة العربية"، المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية: أساليب الإدارة والتنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة، الجزائر، 1983م.

16-برهان، محمد نور، "استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية ـ نظرة تحليلية ومستقبلية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1985م.

المراجع الأجنبية:

1- Kotler, P.,(2000). "Marketing Management" , The Millennium Edition . Prentice Hall International , Inc.

2- Kotler, P & Keller, K. L., (2012). "Marketing management", (14th Edition), Pearson Education Limited, USA.

3- Lovelock, C. & Wirtz, J., (2011). "Services Marketing", People, Technology, Strategy, (Seventh Edition), Pearson Education Limited, USA.

4- Peppers, D. & Rogers, M., (1996). "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time"14th ,Doubleday, New York, NY.

5- Reichheld, F.F., (1996). "The Loyalty Effect", Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

6- Sevin CH., (1965). "Marketing productivity analysis", New York: McGraw-Hill.

7- Swift . R . S.,(2000)."Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies", (1 edition) Prentice Hall.

8- Journals, articles, thesis

9- Acquaah, M., (2007). "Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy" Strategic Management Journal, Vol. 28, No.12, pp. 1235-1255.

10- Anderson, E.W.& Fornell, C. and Lehmaun, D. R.,(1994). "Customer Satisfaction, Market Share and profitability: Finding From Sweden" Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 53-66.

11- Arnett, B.D. & Badrinarayanan, V., (2005). "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 25, No. 4, pp. 329-343.

12- Cao , Yong. & Gruca , Thomas.S.,(2005). "Reducing adverse selection through Customer relationship management" Journal of Marketing, Vol.69, No.4 , pp. 219-229.

13- Chong, B., (2003). "Why Culture Matters for the Formation of Consumer Trust? A Conceptual Study of Barriers for Realizing Real Global Exchange in Hong Kong". Asia Pacific Management Review, Vol.8, No. 2, pp. 217-240.

14- Clark, B.H., (1999). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", Journal of Marketing Management, Vol.15, No.8, pp. 711-744.

15- Colgate , M.R. & Danaher, P.J.,(2000). " Implementing a customer relationship strategy", Journal of the Academy of marketing Science, Vol. 28, No. 3.

16- Coltman, T. R.,(2007). "Can Superior CRM Capabilities improve performance in banking", Journal of Financial Service Marketing, vol.12, No.2, pp. 102-114.

17- Curren, Mary T. & Valerie S. Folkes, and Joel H. Steckel., (1992). "Explanations for Successful and Unsuccessful Marketing Decisions: The Decision Maker's Perspective", Journal of Marketing, Vol. 56 ,No. 2, pp. 18–31.

18- Desarbo, W. S. & Jedidi, K. and Sinha, I., (2001). "Customer value analysis in a heterogeneous market" Strategic Management journal, Vol. 22, No. 9, pp.845-857.

19- Dobni, C.D. & Luffman, G.,(2000). " Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation" Journal of Markrting Management, Vol.16, No.8 , pp. 895-916 .

20- Dyer, H. & Singh, H., (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive dvantage" Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.

21- Feder, RA., (1965). "How to measure marketing performance", Harv Bus Rev,Vol. 43, No.3, pp. 132–142 .

22- Garbarino, E. & Johnson, M.S., (1999). "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships". Journal of Marketing, 63(April), 70-87.

23- Gupta, Sunil & Dominique Hanssens & Bruce Hardie & Wiliam Kahn, Kumar, V, Nathaniel Lin, et al., (2006). "Modeling Customer Lifetime Value", Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, pp. 139–55.

24- Hansotia, B., (2002). "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation", Journal of Database Marketing, Vol. 10, No. 2, pp. 121-132.

25- Homburg, C.& Hoyer, D. W.& Stock. M.R., (2007). "How to Get Lost Customer Back?: A study of antecedents of relationship revival", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 35, No. 4, pp. 461-474.

26- Iacovou, M. & Bendasat, I. and Dexter, A.S., (1995). "Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology", MIS Quarterly, Vol. 19, No. 4, pp. 465-485.

27- Jain, R.& Jain, S. and Dhar, U., (2003). "Measuring Customer Relationship Management" Journal of Service Research, Vol. 2, No. 2, pp. 97-109.

28- Johnson, J., (2004). "Making CRM Technology Work",British Journal of Administrative Management, Vol. 39, No.3, pp. 22-23.

فهرس


مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت: 27876470-27867198 ف: 27876471(00202)
محمول: 01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com